

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Anneli Haabu

**TURISMISIHTKOHA ARENDUS- JA  
TURUNDUSORGANISATSIOONIDE  
ARENGUVÕIMALUSED EESTI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tatjana Koor, MSc

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri).

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Arendus- ja turundusorganisatsioonide roll ja võimalused turismisihtkoha juhtimisel	7
1.1. Turismisihtkoha juhtimine, arendamine ja turundamine .....	7
1.2. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide roll ja ülesanded .....	13
1.3. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused ja trendid .....	19
2. Eesti turismisihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused ..	26
2.1. Ülevaade Eesti turismisihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsioonidest ning nende koostööpartneritest .....	26
2.2. Uuringute korraldus .....	29
2.3. Uuringute tulemuste analüüs .....	31
3. Järeldused ja ettepanekud arendus- ja turundusorganisatsioonidele .....	44
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	54
Lisad .....	61
Lisa 1. DMO tuluallikad ja finantsmehhanism. ....	61
Lisa 2. DMOde organisatsiooniline ja finantsprofiil Maailmas 2017 .....	62
Lisa 3. Turismi mõju hindamise indikaatorid ja allikad .....	63
Lisa 4. Sihtkoha ja DMO traditsiooniline vaade ja uued paradigmad.....	64
Lisa 5. Eesti turismiregioonid .....	65
Lisa 6. Esimese uuringu valim seisuga 01.02.2018 .....	66
Lisa 7. Uuringute teemad, küsimused ja allikad .....	67
Lisa 8. Eesti DMOde ja RTOde funktsioonid.....	70
Summary.....	71

## SISSEJUHATUS

Pike (2016) ja Borzyszkowski (2015, lk 57) nimetavad turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioone (*Destination Management Organization*, DMO) turismi-majanduse peamiseks “sammasteks”, mille abil sihtkohta juhitakse, arendatakse ja turundatakse. Viimastel aastatel on paljude riikide juhtivad turismiarendajad probleemi ees, et missugune on DMOde tulevik pidevalt muutuv, kuid samas innovaatilises makromajanduslikus keskkonnas. Tulenevalt nii majanduslikest kui poliitilistest otsustest on valitsused kehtestamas kokkuhoiumeetmeid avaliku sektori kulude vähendamiseks. Kuigi turismil on oluline roll majanduse arengus, siis nii majandusliku kui poliitilise ebakindluse perioodidel on valdkonna finantseerimine ohus. Enamuses riikides ei ole seadustest tulenevat turismi rahastamise kohustust ja riigid või omavalitsused teevad valikuid kogukonnale vajalike teenuste nagu tervishoid, sotsiaalteenused, haridus või infrastruktuur kasuks. Sageli on tegemist ka teadlike poliitiliste otsutega, et tugevdada ja arendada mõnda muud ettevõtlussektorit. (Pike & Ives, 2017, lk 1)

Järjest aktuaalsem on DMO poolt pakutav kasu ja tegevuste tulemuslikkus. Väiksemate finants- ja inimressurssidega on vaja saavutada paremaid tulemusi ja DMO poolt initsieeritud mõju sihtkoha arengule tuleb paremini mõõta ja hinnata. Organisatsiooni ressursside tõhusam ja innovaativsem kasutamine garanteerib tulevikus jätkusuutliku rahastuse. DMO on seotud paljude erinevate turismiasjaliste ja huvigruppidega. Oluline on määratleda nende ja sihtkoha vajadused, sellest tulenevalt DMO eesmärgid ja sihid, milliseid tegevusi kellele, millal ja kuidas pakutakse, et sihtkoht oleks jätkusuutlik, säilitaks konkurentsivõime ja pakuks külastajatele elamusi. (Pike, 2016) Beritelli, Bieger ja Laesser (2014, lk 405) arvavad, et kui DMOd ei lähtu tulevikus enam vaid traditsioonilisest ehk geograafilisest sihtkoha juhtimise mudelist, vaid pigem äri- ja külastuselamuse loogikast, siis see eeldab samuti DMOde muutumist.

Eesti riiklik turismiarengukava 2014–2020 (ERTAK) sätestab, et riigile on oluline strateegiline partnerlus, piirkondlike DMOde ja neid koondavate regionaalsete

turismiorganisatsioonide (RTO) tugevdamine ja koostöövõimekuse tõstmine. Partnerluse initsieerimine, valdkondliku oskusteabe pakkumine, turismiteadlikkuse tõstmine ja sihtkohtade maine- ja turundustegevuste toetamine on Eesti turismipoliitika rakendusüksuse Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) Turismiarenduskeskuse (TAK) vastutusvaldkonnaks. Nende peamiste teemavaldkondade areng saab toimuda koostöös DMOdega. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013, lk 9, 28)

Riigikontrolli aruanne Riigikogule toob välja, et Euroopa Liidu (EL) toetuste summad vähenevad oluliselt pärast aastat 2020. Turismiarenduskavas seatud eesmärkide täitmiseks vajaminevatest tegevustest 90% on rahastatud EL toel, tulevikus peab Eesti riik rahastuse leidma kas riigieelarvest või muude tegevuste arvelt. Turisminõudluse suurendamise ja turismitoodete arendamiseks vajalike tegevuste ära jäämisel või olulisel vähenemisel oleks turismimajandus rohkem killustunud ja vähem juhitud. (Riigikontroll, 2017, lk 49)

Eesti DMOd tegelevad kas kohalikul või regionaalsel tasandil turismialase turunduse, koostöö ja tootearendusega, kuid TAKil puudub terviklik teave organisatsioonide arengusuundadest tulevikus. TAK näeb vajadust läbi viia uuring, mis aitaks analüüsida DMOde eesmärke, rahastus- ja tegevusmudeleid ning arengusuundi. Uuringu tulemustele tuginedes saaks hinnata DMOde arenguvõimalusi, parendada koostööd ja planeerida ühiseid tegevusi oluliselt täpsemalt. (M. Eenmaa, suuline vestlus, 06.11.2017).

Tulenevalt eelnevast on lõputöö probleemküsimus, et missugused on turismi sihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused. Lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid Eesti turismi sihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsioonidele arenguvõimaluste ja tegevusmodelite planeerimiseks. Uurimisküsimused on:

- missugused on Eesti DMOde rollid, mõjutegurid ja arenguvõimalused turismi piirkonna arendamisel ja turundamisel;
- millised on strateegiliste partnerite ootused ja nägemus Eesti DMOde rahastus- ja tegevusmodelist ning koostööst.

Töö eesmärgi täitmiseks on kavandatud järgmised uurimisülesanded:

1. koostada teoreetiline ülevaade sihtkoha arendamisest ja turundamisest ning DMO rollist, eesmärkidest, funktsioonidest, tegevusmodelitest ning trendidest;
2. anda ülevaade Eesti DMOdest ja koostöövõrgustikest ning nende koostööpartneritest

ja rahastajatest tuginedes teistele allikatele;

3. viia läbi uuring intervjuu meetodil Eesti DMOde esindajate hulgas saamaks teada nende nägemust organisatsiooni rollist, eesmärkidest, funktsioonidest, tegevustest ja tegevusmodelitest tulevikus;
4. viia läbi uuring fookusgrupi intervjuu meetodil Eesti DMOde partnerite ja rahastajatega saamaks teada nende ootusi DMO tegevustele ja tegevusmodelitele;
5. analüüsida uuringute tulemusi;
6. teha järeldusi ja ettepanekuid Eesti DMOdele nende arenguvõimaluste ja tegevusmodelite planeerimiseks.

Teoreetiline ülevaade põhineb inglise keelsetel teadusartiklidel, raamatutel ja internetimaterjalidel, allikad leitakse teadusandmebaaside nagu EBSCO Discovery, Emerald, Sage Journals ja ScienceDirect vahendusel. Olulisemateks autoriteks on juhtivad sihtkohtade ja DMOde tuleviku uurijaid Austraaliast ja Uus-Meremaalt (S. Pike ja D. Pearce), Itaaliast (P. Beritrelli, T. Bieger ja C. Laesser), Saksamaalt (H. Pechlaner, M. Kozak, M. Volgger) ja Inglismaalt (S. Page).

Lõputööl on kolm peatükki. Esimene peatükk ehk teoreetiline tagapõhi jaguneb kolmeks alapeatükiks, mille esimeses alaosas käsitletakse turismisihtkoha mõistet ja tunnuseid, sihtkoha toote arendamise ja turundamise olemust ja koostöö olulisust. Teine ja kolmas alaosa keskenduvad DMOdele, nende vajalikkusele, funktsioonidele ja eesmärkidele, vaadeldakse juhtimis-, finantseerimis- ja tegevusmudeleid ning trende. Teine peatükk on empiiriline osa, mille esimeses alaosas antakse sissejuhatav ülevaade Eesti DMOdest ning nende koostööpartneritest ja rahastajatest ning teises alaosas uuringu korraldamisest. Teise peatüki kolmas alaosa kajastab kahe läbiviidud uuringu tulemusi. Kolmas peatükk on ettepanekud ja järeldused. Tööl on kaheksa lisa.

# **1. ARENDUS- JA TURUNDUSORGANISATSIOONIDE ROLL JA VÕIMALUSED TURISMISIHTKOHA JUHTIMISEL**

## **1.1. Turismisihtkoha juhtimine, arendamine ja turundamine**

Uurimaks DMOde rolle ja funktsioone turismisihtkoha arendamisel ja turundamisel peab autor vajalikuks esmalt käsitleda turismisihtkoha mõistet. Alapeatükis kirjeldatakse ka sihtkoha arengu erinevaid etappe ning tuuakse välja sihtkoha koordineeritud juhtimise, jätkusuutliku arendamise ja turundamise olulisus.

*United Nations World Tourism Organization* (Maaailma Turismiorganisatsioon, UNWTO) defineerib turismisihtkohta kui administratiivsete, geograafiliste või poliitiliste piiridega füüsilist ruumi, kus külastaja saab ööbida. Turismisihtkoht kui toodete, teenuste, tegevuste ja kogemuste klaster on tajutav ja analüüsitav kui ühtne piirkond ja tervik ning moodustab külastaja jaoks tervikliku väärtusahela. (UNWTO, 2016, lk 13) Laesser ja Beritelli (2013, lk 48) kirjeldavad samuti turismisihtkohti kui klastreid või kui külastajate nõudluse tulemusena aktiveerunud konkreetsete äriliste eesmärkidega tarnijate võrke.

Turismisihtkoha kui süsteemi olemuse mõistmiseks on Lew ja Cheer (2017, lk 5–6) toonud välja sihtkoha peamised tunnusjooned:

- looduslike (rahvuspark, mägi, rand vms) või tehislake (teemapark, muuseum vms) turismiattraksioonide süsteem;
- turismiinfrastruktuur (majutus, toitlustus, transport jne) ja seda teenindav tööjõud;
- sihtkoha imago ja turismiturunduse süsteem nii turgude kui segmentide kaupa;
- töötav turismisihtkohta arengu, turunduse, muutuste ja kriiside juhtimisega tegelev koordineeriv struktuur või organisatsioon;
- protsessides osalevad kohalik kogukond, sidusrühmad ja turismiasjalised.

Laesser ja Beritelli (2013, lk 48) kirjeldavad turismisihtkohta ka sotsiaalse süsteemina,

millel võivad olla mitteärilised eesmärgid. Turismiettevõtted, mittetulunduslikud organisatsioonid või kohalikud DMOd annavad elanikele tööd või on nende endi omanduses ja see hõlmab nii isiklike, perekondlike kui sõprussuhteid. Kogukondlik läbisaamine, kohalike elanike tugev kaasatus ja nende usaldus sihtkoha juhtimise vastu kujutavad endast sotsiaalse kapitali allikat, mis on üheks oluliseks sihtkoha jätkusuutliku arengu eelduseks. (Sainaghia & Baggio, 2017, lk 369)

Turismisihtkoht on tajutav ka mittemateriaalse kujutise ja identiteedina, mis võib oluliselt mõjutada tema konkurentsipositsiooni turul (UNWTO, 2016, lk 13). Liu, Wang, Huang ja Chend (2017, lk 256–258) arutlevad ka viimasel ajal levinud sihtkoha külgetõmbe kontseptsiooni üle, mis lähtub turisti perspektiivist, võimaldab vabamalt määratleda sihtkoha olemust ja mida saab iseloomustada läbi kuue dimensiooni:

- müstitsism – *storytelling*, ehk kui palju tekitatakse külastajas motivatsiooni avastada sihtkohta läbi lugude ja legendide;
- rikkus – turismiressursside, eriti just loodus- ja kultuuriressursside kui suurima konkurentsivõime allika, mitmekesisus ja sisukus;
- atraktiivsus – korduvkülastused. Kas sihtkoht motiveerib korduvalt?;
- unikaalsus – erilisus. Kas sihtkoha saab kergesti asendada teise samasugusega? Kas midagi unikaalset juhib tahtmatult külastaja tähelepanu?;
- sobivus – külastaja subjektiivne ettekujutuse tema enda ja sihtkoha sobivusest, sarnane töötaja ja töökeskkond suhtega;
- külalislahkus – kui positiivne on tunne, mis tekib teenindusprotsessides ja kohalike elanikega suhtlemisel.

Sihtkoht võib üksikute pakkujate poolt vaadatuna olla killustunud, kui turismitoodete ja neid täiendavate lisateenuste pakkujaid on palju või nad on geograafiliselt hajutatud. Edukalt juhitud sihtkohas moodustavad pakkujad kompleksse struktuuri, kus ressursid ja teenused ning nende vahelised suhted ja seosed moodustavad juhitud võrgustiku. (Sainaghia & Baggio, 2017, lk 368) Mason (2008, lk 26) on võtnud varasemate teooriate alusel kokku, miks on turismisihtkoha koordineeritud arendamine ja juhtimine oluline:

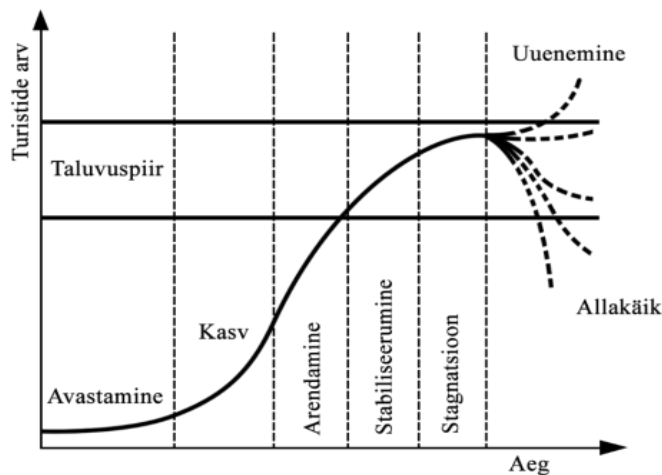
- iga sihtkoht areneb ja muutub ajas nii või teisiti, pigem seda siis juba koordineerida;
- turistide profiil on pidevas muutmises, erinevatel aegadel on erinevad külastajad;
- turismitoode ehk pakutav elamus on ajas muutuv tänu ettevõtluse arengule ja



majanduse kasvule;

- sihtkoha majanduslik, sotsiaalne, kultuuriline ja ökoloogiline mõju on ajas muutuv;
- turismisihtkoha suhe kohalike elanikega on ajas muutuv ja sõltub uuest põlvkonnast;
- uute ja konkureerivate turismisihtkohtade teke ja nende elutsüklitel mõjutab arengut.

Igale turismisihtkohale, sarnaselt muudele toodetele ja teenustele, on omane ajas muutuv ja erinevaid etappe läbiv elutsüklitel. Turismisihtkoha elutsüklitel ehk Butleri mudel (joonis 1) jaotab sihtkoha arengu kuueks etapiks: uurimine ehk avastamine, kaasamine ja kasvamine, arendamine, kindlustumine ehk stabiliseerumine ja stagnatsioon, millele järgneb kas allakäik või uuenemine. (Butler (1980), viidatud Mason, 2008, lk 31 vahendusel)



**Joonis 1.** Sihtkoha elutsükli mudel. (Butler (1980), viidatud Mason, 2008, lk 31 vahendusel)

Avastamise ehk turismi eelses etapis sihtkohta minnakse ja seda kogetakse peamiselt sõprade ja sugulaste külastamiseks või ärilistel eesmärkidel. Selles faasis hakkab kohalik kogukond uurima sihtkoha hetkeolukorda ja külastajate profiile ning käitumist, samuti teadlikumalt muutma oma ettevõtete pakkumist lähtuvalt külastajast. Nende muutuste tagajärjel algab kasv ja teadlik turismi arendamise ja juhtimise faas, tekivad sihtkoha arendajad ja turundajad (DMOd), kes püüavad ennetada turistide vajadusi ja soove ning pakkuda vastavaid turismitooteid. Stabiliseerumise faasis uusi tooteid juurde ei teki, samas seisab kohalik omavalitsus silmitsi kasvava külastajavooga ning ka kasvava ja muutuva elanikkonnaga, kuna sihtkoha turismipotentsiaal loob töövõimalusi ja meelitab

inimesi tulema sihtkohta elama. Uute elanike saabumine viib turistide ja kogukonna suhete ning ka üldise sihtkoha olemuse muutumiseni, see omakorda kas allakäiguni või oskusliku juhtimise korral uute arenguteni. (Manhasa, Manraib, & Manraib, 2016, lk 27)

Turismimajandust ei saa lahutada riigi olemusest, seega nii riigi kui ka maailma majanduslikud, poliitilised, sotsiaal-kultuurilised ja keskkondlikud tingimused ja eripärad on tugevas vastastikus sõltuvuses ja mõjutavad sihtkohtade turismi arendamise ja juhtimise strateegilist planeerimist (joonis 2). Sihtkoha turismi üldine areng, või vastupidi ka stagnatsioon, võib viia valitsuse poliitika muutmiseni, avaldada mõju ligipääsetavusele, arendada või vastupidi sulgeda atraktsioone ja seeläbi mõjutada tööhõivet. (Manhasa *et al.*, 2016, lk 27; Henderson, 2016, lk 90)



**Joonis 2.** Sihtkoha arengu mõjutegurid. (autori koostatud Henderson, 2016, lk 90 põhjal)

Mitmed maailma juhtivad organisatsioonid nagu UNWTO ja Ülemaailmne Säästva Turismi Nõukogu (*Global Sustainable Tourism Council, GSTC*) toonitavad jätkusuutliku turismi arendamise olulisust. Kontrollimatu turismiettevõtluse areng ja sihtkoha halb juhtimine võib pöördumatult kahjustada piirkonna majandust ja ökoloogilist keskkonda, tekitada sotsiaal-kultuurilisi konflikte ning hävitada kultuuri- ja loodusressursse. Seepärast on oluline, et turismissihtkohad oleksid pikaajalises perspektiivis elujõulised, mille aluseks on jätkusuutlik turismi arendamine ja juhtimine, mis kontrollib turismi mõju piirkonnale, aitab säilitada ja hoida ressursse järeltulevatele põlvkondadele ja kaitseb

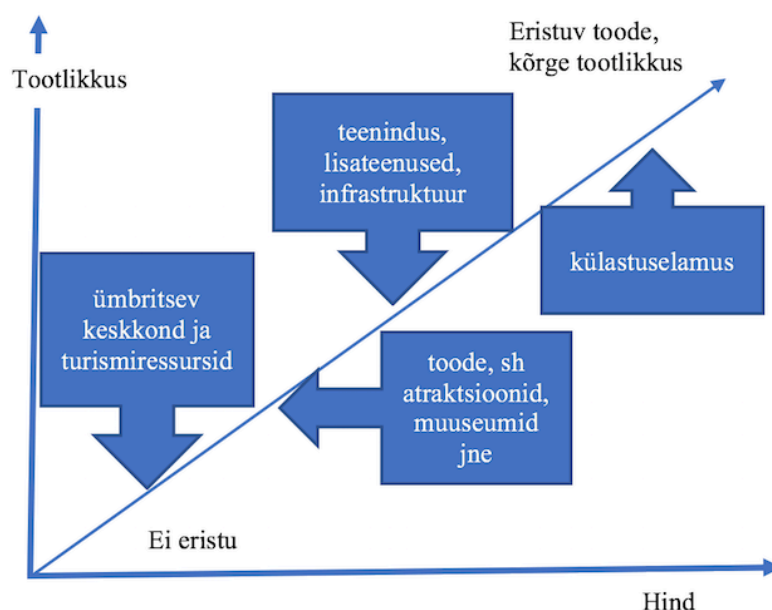
kohalikku kogukonda turismi negatiivsete mõjude eest. (World Tourism Organization, 2017, lk 57; European Commission, 2016)

Arendamine on mitme tasandiline, kuna see hõlmab üksikute ettevõtjate taset, sihtkoha taset ja suurema geograafilise või piirkondliku ala laiemat vaadet. Sihtkoha üldine võimekus ja tõmbekeskuste ja -faktorite vahelised sidemed ning nende integreerimine, koordineerimine ja juhtimine ühtse terviku poole mõjutab otseselt ka sihtkoha toote arengut. (Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad, 2011, lk 269)

Sihtkoha korduvkülastuste eelduseks on külastajatele kvaliteetse turismiteenuse, -toote ja elamuse pakkumine, mis vastab või ületab ootusi. Ootused tulenevad sihtkoha kuvandist, mida nii DMO kui ka turismiettevõtted kujundavad ja toodavad. Seetõttu peab turundussõnumina väljapakutud kuvand ja sõnum ning seda toetav müügitegevus olema tugevalt seotud reaalse tootepakkumisega. (Almeida & Garrod, 2016, lk 7) Negrusa ja Coros (2016, lk 2) väidavad, et sihtkoha tootel ei ole otsest omanikku, ka DMO ei oma sihtkoha turismitooteid ja -ressursse, kuigi nad neid arendavad ja turundavad.

Murphy, Pritchard ja Smith (2000, lk 45) on kirjeldanud sihtkoha toodet kui kombinatsiooni ümbritsevast keskkonnast ja ressurssidest ning nende baasil pakutavatest turismiteenustest, mis läbi teeninduskultuuri pakuvad väärtust nii, et kogu külastaja teekond on kvaliteetne ja saadav elamus meelde jääb. Cuypers (2017, lk 22) toob eelnevale juurde mõõdikutena veel eristumise, tootlikkuse ja hinna (joonis 3), mis on sihtkoha toote kujunemise ja elamuse pakkumise olulised aspektid.

Sihtkoha olemuse ja toote baasil kujuneb välja sihtkoha bränd ning selle tutvustamist väljapoole saab nimetada kohaturunduseks või ka sihtkoha turunduseks. See on suuresti välistarbijale keskendunud, nõudlusest lähtuv ja terviklikult juhitud uurimis-, reklaami- ja kommunikatsioonitegevus, mis lisaks turistidele on suunatud ka võimalikele investoritele, üliõpilastele või ka kvalifitseeritud tööjõu ning elanikkonna ligi tõmbamisele. Turunduse eesmärk on muuta turismitooted ja -teenused sihtkoha sotsiaalse ja majandusliku edu olulisteks teguriteks. (The Place Brand Observer, 2017)



**Joonis 3.** Sihtkoha toote kontseptuaalne mudel. (autori koostatud, Murphy, Pritchard, & Smith, 2000, lk 46; Cuypers, 2017, lk 22, põhjal)

Sihtkoha turundust võib mõista ka kui kahe osapoole, pakkumise ja nõudluse, suhet. Pakkuja pooleks on turismisektor, kes DMO juhtimisel läbi oma toodete ja teenuste stimuleerib nõudlust. Nõudluse pooleks on aga külastaja, kes otsib elamust, sobivaid tooteid ja teenuseid rahuldamiseks oma vajadusi. Turundusele ja müügile orienteeritus on sihtkoha põhilisi funktsioone, mis lähtub eesmärkidest, vastab turu ja kliendi vajadustele ja genereerib tootepakkumist tõhusamalt kui konkurendid. (Pike, 2016, lk 11)

Turisti vaatenurgast on igal sihtkohal mingi positiivne või negatiivne imago või algne kuvand, mis võib külastusjärgselt muutuda. Reisi valikul ja otsustusprotsessis mõjutavad turisti paljud komponendid, mis põhinevad olemasolevatel teadmistel, saadud turundussõnumitel ja ümbritseval meediakajastusel. (Kladoua & Mavraganib, 2015, lk 192) Info ja turundussõnumite selgus mõjutavad algajat turisti tegema sihtkoha valikul pigem teadlikuma ja harjumuspärase otsuse. Kogenud turistid sõltuvad vähem sihtkoha välisest taustast ja turundussõnumitest. (Almeida & Garrod, 2016, lk 8)

Srihadia, Hartoyob, Sukandar ja Soehadic (2016, lk 33) rõhutavad, et üheks sihtkoha turundusstrateegia põhialuseks on turgude ja sihtrühmade demograafiline, geograafiline ja psühholoogiline segmenteerimine, mis võimaldab luua sobivamaid turismitooteid ja -

teenuseid ja vastavalt sellele määratleda turundustegevusi. Segmenteerimisele järgneb turunduseesmärkide seadmine, mis oleneb sihtkoha elutsüklist, tema kuvandist ja mainest, positsioonist turul, konkurentide strateegiatest, kuid samuti ka uutest trendidest nagu tehnoloogia areng või külastaja profiili muutumine. Eesmärgid peavad olema realistlikud, tasakaalus finantsressurssidega ja mõõdetavad kas siis külastajate, tulu, broneeringute vms arvuga. (World Tourism Organization, 2017, lk 59)

Suurendamaks konkurentsivõimkust ja tulemuslikkust, peab turismisihtkoha turundusstrateegia minema tavapärasest sihtturule ja -segmentidele orienteeritusest veel sügavamale. Kuna sihtkohad tegutsevad võrgustunud turunduskeskkonnas, kus on eri arvamuste ja rollidega sidusrühmad, siis peab DMO kui turundustegevuste koordineerija arvesse võtma ka järgmisi dimensioone (Line & Wang, 2017, lk 126):

- lõpptarbija ehk sõltumatu turist, sh transiitreisija või sõprade ja sugulaste külastaja;
- grupiturism ja -turist, sh reisikorraldajate organiseeritud pakett- ja tšarterreisid;
- konkurendid ehk teiste, sh regioonisiseste sihtkohtade DMOd ja koostööpartnerid, kellega konkureeritakse külastaja pärast kas otseselt või kaudselt;
- turismisektori ettevõtete profiil (hotellid, restoranid ja transport);
- poliitilised sidusrühmad, sh valitsusasutused, avalik sektor ja kohalikud elanikud.

Iga turismisihtkoht, olenemata oma tüübist või olemusest, vajab juhtimist ning tegevuste koordineerimist. Sihtkoha arenguetaappide ja olemasolevate ressursside määratlemine annavad sisendi arendustegevustesse. Läbi turundustegevuste toovad turismitooted ja teenused kogukonnale sotsiaalset ja majanduslikku kasu. Kuna turism on järjest suurenev majandusharu, siis eduka juhtimise tulemusena muutub turismisihtkoht jätkusuutlikuks.

## **1.2. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide roll ja ülesanded**

Turismisihtkoha juhtimisel, arendus- ja turundustegevuste planeerimisel ja elluviimisel on oluline roll kanda DMOdel. Selle mõistmiseks seletatakse alapeatükis lahti DMO mõiste, vaadeldakse eri tasandite organisatsioonide rolle ning võimalike funktsioone. Lisaks on toodud varasemate uuringute tulemusi, mis kirjeldavad DMOde organisatsioonimudelit ja finantsstruktuuri.

Sihtkoha juhtimises puudub üks ja ainus mudel. Sõltuvalt riigi halduskorraldusest või piirkondlikest oludest, on see riigi või kohaliku omavalitsuse ja sealse turismisektori algatatud, erinevatest seadustest tulenevate ning vabatahtlike funktsioonide ja tegevuste kombinatsioon. Sihtkoha juhtimine on dünaamiline. Ümberkorraldused, laienemised, organisatsioonide likvideerimised ja funktsioonide liikumised teistesse struktuuridesse või neist välja, leidmaks konkreetsele sihtkohale teatud ajahetkel sobivaim tegevusmudel ja juhtimisstruktuur, on loomulikud. (Pearce, 2015, lk 1; Jørgensen, 2017, lk 625)

Pearce (2015, lk 2) ja Borzyszkowski (2015, lk 57) seletavad, et inglise keelne lühend DMO (*Destination Marketing Organization*) on tähendanud varasemalt enamasti turundusorganisatsiooni, sisu on aga tänapäeval muutunud ja lühendiga DMO mõeldakse nüüd sihtkoha juhtimise arendus- ja turundusorganisatsioone, ehk *Destination Marketing and Management Organizations*. Negrusa ja Coros (2016, lk 2) täiendavad, et ka kohaliku tasandi turismiasjaliste traditsiooniline turundus- ja müügiedenduslik mõtteviis on muutumas terviklikuks sihtkohtade strateegiliseks juhtimiseks.

DMO, kui juhtiv organisatsiooniline üksus, loob ühtse arusaama ja nägemuse sihtkohast, selle visioonist ja tulevikust hõlbustades sellega turismisektori partnerlust ja omavahelist koostööd (UNWTO, 2016, lk 13). Almeida ja Garrod (2016, lk 7) arvavad samuti, et DMO ülesanne on eelkõige mõjutada turismisektorit kokku leppima, millistele strateegilistele tegevustele sihtkohas esmalt keskenduda, sest kõigega tegeleda ei jõua ja seda ei ole ka vaja. Negrusa ja Coros (2016, lk 2) lisavad, et DMOl on oluline roll ka turismisihtkoha arendamise ja turundamisega seotud eesmärkide ja tulemuste selgitamisel avalikkusele.

Wight (2013, lk 146) sõnul vajab riik selliseid organisatsioone kui usaldusväärseid partnereid, et saada teavet kohalikest oludest ja probleemidest, nõustada ja teha koostööd turismiasjalistega, saada sisendit ning tagasisidet turismipoliitiliste küsimuste või strateegiliste suundade kohta, samuti viimaks riigi sõnumit ettevõtjateni. Turismisihtkoha komponendid nagu majutus, sündmused, atraksioonid, transport, poliitika, infrastruktuur jne, on omavahelistes seostes ja kriitiline tähtsus on organisatsioonidel, kes on võtnud liidrirolli seda tervikuks siduda ja rahuldada nii turismiasjaliste kui ka seonduvate tööstus- või teenindusharude vajadusi. (Varghese, 2013, lk 51)

Elbe ja Emmoth (2014, lk 211) toovad sihtkoha DMO jaoks olulisemate turismiasjaliste ja sidusrühmadena välja kohalikud ettevõtted ja kogukonna, avaliku sektori ehk nii omavalitsused kui ka riigi valitsusüksused, aktiivsed rühmitused, mittetulundusühingud ning turistid. Domínguez-Gómez ja González-Gómez (2017, lk 137) jagavad DMO jaoks olulised turismiasjalised esmasteks, kes on otseselt seotud otsustamisega omades territoriaalset, majanduslikku või poliitilist mõjuvõimu (näiteks avalik sektor ja omavalitsused, suurettevõtted vms), ja sekundaarseteks ehk ka ekspertideks, kes võivad mõjutada otsustajaid ja kelle arvamus ning igapäevane tegevus on sihtkoha jaoks oluline (mõjuisikud, turismiekspertidid, kogukond, suure atraktsiooni juht, turistid vms).

Lähtudes sihtkoha elutsüklist tuleb määratleda konkreetsele sihtkohale olulised funktsioonid ja kas neid viivad ellu selleks spetsiaalsed loodud ühendused. Olenevalt sihtkoha suurusest, olukorrast ja eesmärkidest võib tegevuste ja funktsioonide integreerimine mõne olemasoleva või suurema multifunktsionaalse organisatsiooni struktuuri olla tulemuslikum. (Pearce, 2015, lk 1) Pike ja Ives (2017, lk 1) soovivad järgida juhtivate turismimaade nagu Uus-Meremaa ja Suurbritannia kogemust, kus majanduslik kokkuvõtte on saavutatud viies DMOd suuremate majandusagentuuride struktuuridesse.

DMO funktsioonid võivad riigi, piirkondliku ja kohaliku tasandi vajadustest ning avaliku sektori haldussuutlikkuse tasemest tulenevalt erineda, kuid kokkuvõtvalt on need järgmised (Pearce, 2015, lk 4; Gajdošíková, Gajdošíka, Kučerová, & Magátová, 2016, lk 409; Pike, 2016, lk 115; Volgger & Pechlaner, 2014, lk 68; UNWTO, 2016, lk 13):

- turismipoliitika rakendamine;
- sihtkoha brändimine, positsioneerimine, müügiedendamine ja turundamine;
- strateegiline planeerimine, monitooring, hetkeolukorra ja keskkonna hindamine;
- turismitoodete ja atraktsioonide arendamise koordineerimine;
- sündmuste koordineerimine ja organiseerimine;
- uuringute ja analüüside tegemine, trendide jälgimine, hinnangute andmine, tulevikustsenaariumite prognoos;
- turismiinfo koordineerimine, teabe ja kommunikatsiooni juhtimine;
- ressursside juhtimine, sihtkoha arenguetaapide määramine;
- külastajavoogude ja -teekonna juhtimine;

- riskianalüüs ja kriisijuhtimine;
- turismiasjaliste ja -ettevõtete teadlikkuse tõstmine ja koolitamine;
- organisatsiooni juhtimine, partnerluse, võrgustumise ja koostöö initsieerimine;
- kvaliteedikontroll, kvaliteedijuhtimine, tagasisidesüsteemi korraldamine;
- turismialased teadus- ja uurimustööd.

DMOd võivad olla kas monofunktsionaalsed, olles spetsialiseerunud eelkõige vaid ühele tegevusele, või multifunktsionaalsed, tehes paljusid eelpool nimetatud tegevusi samaaegselt. Kõik oleneb turismipiirkonna suurusest, teadlikkusest, finantsressurssidest ja juhtide pädevusest: kas on vajadus elementaarsete esmategevuste järele (infrastruktuur, ligipääsetavus, atraktsioonide loomine jne), kas käes on kesktase ja vaja on funktsionaalseid pädevusi (tootearendus, turundus jne), või on jõutud kõrgtasandile koordineerides funktsioonide vahelist koostööd (nt kvaliteedisüsteem, koostöö initsieerimine, tulevikustrateegiate loomine). (Pearce, 2015, lk 4) Volgger ja Pechlaner (2014, lk 68) jaotavad omakorda DMO tegevused operatiivseteks (info ja inimeste juhtimine, tootearendus, turundus ja müük vms) ja tugiprotsessideks, nagu näiteks koolitused, teadlikkuse tõstmine, kvaliteedijuhtimine ning uuringud.

Sihtkoha juhtimise eest vastutavad turismiorganisatsioonid kuuluvad üldiselt ühte järgmistest kategooriatest (Varghese 2013, lk 53):

- riiklik – vastutab riigi tasandil seadusandluse, juhtimise ja turismiturunduse eest;
- regionaalne – vastutab suurema geograafilise piirkonna või määratletud ala, kuid mitte alati haldusliku või kohaliku omavalitsuse piirkonna, turismi suunamise eest;
- kohalik – vastutusalaks on väike geograafiline ala, üks maakond või linn.

Borzyszkowski (2015, lk 58) sõnul on riiklikul organisatsioonil (*National Tourism Organization*, NTO) üldine vastutus riigi turismimajanduse koordineerimise ning turismipotentsiaali arendamise ja turundamise eest. Regionaalse arendus- ja turundusorganisatsiooni (*Regional Tourism Organization*, RTO) põhiline roll on brändihaldus, välisturunduse ja turismiteadlikkuse ning konkurentsivõime tõstmine regioonis. Kohaliku tähtsusega DMOde põhiline tegevus on kohapealsed operatiivsed tegevused nagu külastajateekonna, -voogude ja turismiinfo juhtimine, koostöö turismiasjalistega, turismitoote arendamine, tagasiside- ja kvaliteedisüsteem, kampaaniad



ja ettevõtjate nõustamine. (Pike, 2016, lk 12; World Tourism Organization, 2017, lk 135; Adeyinka-Ojoa, Khoo-Lattimorea, & Naira, 2014, lk 154)

RTOdel ei ole ettevõtjatega tavaliselt nii suurt kokkupuudet nagu on kohalikel DMOdel, mis tähendab, et neil on avalikkuse ja huvirühmade heakskiidu saavutamiseks vaja teha rohkemat. Kuigi RTO olemasolu on regiooni koostöö ja konkurentsivõime seisukohalt oluline ning neil on sageli märkimisväärne riiklik rahastus, tekitavad roll ja funktsioonid sageli kohalikul tasandil küsimusi. (Pechlaner, Volgger, & Herntrei, 2012, lk 165) Elbe ja Emmoth'i (2014, lk 211) arvates on kohaliku, regionaalse ja riikliku tasandi DMOd riiklikus kontekstis üksteisest sõltuvad olles samaaegselt vastastikku olulised partnerid, sidusrühmad kuid ka konkurendid.

Sihtkohtade juhtimisstruktuurid on riigiti erinevad, tavaliselt on need avaliku ja erasektori partnerluse mudelid. (UNWTO, 2016, lk 13) Negrusa ja Coros (2016, lk 2) lisavad, et DMOd on väga tihti kas osaliselt või täielikult riigi poolt rahastatud ja võivad kuuluda avaliku sektori struktuuri. Provan ja Kenis (viidatud Beaumont & Dredge, 2010, lk 11 vahendusel) on sihtkoha juhtimises eristanud kolme juhtimisstruktuuri:

- DMO kui üks juhtiv organisatsioon, keskne koordineeriv roll kõigis funktsioonides, tsentraliseeritud võim juhatusel ja nõukogul, otsustusprotsess ülalt-alla;
- DMO kui oma liikmete poolt juhitud võrgustik, eesmärkide saavutamiseks vajaminevaid tegevusi tehakse ise, detsentraliseeritud, konsensuslik, vähem formaalne, sõltuv liikmete ajaressursist ning sotsiaalsest ja inimkapitalist;
- DMO kui administreeriv haldusüksus, on palgatud sihtkoha võrgustiku poolt ellu viima nende eesmärged ja tegevusi, ekspertkompetentsidega, toimib infovahetus- ja koordineerimiskeskusena, ise ei otsusta ega juhi, annab aru võrgustikule.

Pechlaner, Kozak ja Volgger (2014, lk 1) arvates on oluline sihtkoha juhtimise juures ka inimtegur ehk DMO juhi ja nõukogu roll ning motivatsioon, sest muutuv keskkond esitab juhtpositsioonidele järjest suuremaid väljakutseid. DMO liidri positsioonil on erinevaid juhtimistasandeid nagu koostöö, turismiasjaliste ja võrgustike juhtimine, sihtkoha ja organisatsiooni enda juhtimine. (Pechlaner *et al.*, 2014, lk 5) DMO juhtorganites ja nõukogudes olevatel ettevõtjate, turismiasjaliste ja avaliku sektori esindajatel on erinevad nägemused ja ootused organisatsioonile, samuti nende kompetents ja teadlikkus

turismimajanduse toimimisest, turundusest või finantsjuhtimisest võib olla erinev. Sellest tulenevalt võib väita, et juhtorganite koosseis ning DMO finantsmudel, funktsioonid ja tegevused on üksteisest tugevasti sõltuvad. (Beritelli & Laesser, 2014, p. 214) Laesser ja Beritelli (2013, lk 48) täiendavad samuti, et DMO professionaalne juhtimisstruktuur peab sisaldama mitte ainult poliitiliselt kasulike osapooli, vaid ka äri, teadustöö, uuringute ja innovatsiooni ning ka turismisektori välist, kuid sellega seonduvat, kompetentsi.

Keskpikas ja pikas perspektiivis on jätkusuutlikke DMO tulude allikaid ja finantseerimismehhanisme (lisa 1) keeruline planeerida. Ettevõtjad ja koostöövõrgustikud on valmis panustama rohkem siis, kui näevad reaalselt ärilist kasu, avaliku sektori esindajad sõltuvad sihtkoha majanduslikust olukorrast ning eriti just valimiste perioodil poliitilisest otsustest. DMO juhatusel on oluline roll poliitilistes läbirääkimisprotsessides kas siis iga-aastaste toetuste või turismimaksudest laekuvate tulude üle. (Beritelli & Laesser, 2014, lk 214; Pike & Ives, 2017, lk 2) Kui riiklik rahastamine on piiratud, siis vaid DMO enda teenuste müük ja ressursipõhised tegevused ei rahulda kõiki osapooli ja see mudel ei ole jätkusuutlik. Sellistel juhtudel läheb DMO kaasa sihtkoha suuremate ettevõtjate huvidega ja see tuleb reeglina väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete arvelt. Juhtimisstrateegia muutumisega kaasneb ka sihtkohas üleminek ressursipõhiselt strateegialt turupõhisele. (Pechlaner *et al.*, 2014, lk 5)

*Destination International* viis 2017 aasta kevadel DMODE hulgas läbi uuringu saamaks teada keskmist organisatsiooni- ja finantsprofiili (lisa 2). 52 riigi sihtkohtade 433 DMO vastustest selgus, et jätkuvalt suurem osa DMODE tuludest saadakse avalikust sektorist (93%) ja vaid 7% erasektorist. Suurima osa avalikust rahast (73%) moodustavad turismimaksud (sihtkohale laekuvatest erinevatest turismimaksudest keskmiselt 14% läheb otse DMOLE) ja vaid 3% on riigi või omavalitsuste otsetoetused. Erasektori rahastusest 1/3 moodustavad liikmemaksud, 1/3 turundustegevustest saadud tulu ja 1/3 muudest teenustest nagu kaupade müük, registreerimismaksud või annetustest saadud tulu. DMO eelarvest ligi pool läheb tegevusteks, 40% on personalikulud ja 12% DMO üldkulud. Tegevuskuludest enamus ehk 93% läheb reklaami, müügi ja turunduskuludeks, millest ligi 88% suunatakse siseturule. (Destinations International, 2017)

DMO juhtkonna või nõukogude koosseisust veerandi moodustavad turismisektorist väljaspool olevad osapooled ja veerandi majutussektor, ülejäänud pool jaguneb avaliku

sektori (15%), atraktsioonide (13%), toitlustuse (6%) ja muu turismisektoriga (13%) seonduvate osapoolte vahel (lisa 2).. DMO liikmete ja partnerite hulgast moodustavad majutused ja atraktsioonid kumbki 20%, toitlustussektor 17,5%, sündmuste korraldajad 13,5%, jaekaubandus 10,5% ja muud sektorid 18,5%. (Destinations International, 2017)

Sihtkoha DMO või RTO funktsioonid sõltuvad nii riigi, suurema regiooni kui kohaliku tasandi vajadustest ning iga sihtkoha arenguetaapist. Sellest tulenevalt määratakse arendus- ja turundusalased sihid ning eesmärgid, mis omakorda annavad sisendi inimressursi, juhtimisstruktuuri ja finantseerimismudeli planeerimiseks. Sihtkoha ja selle DMO jätkusuutliku tegevus- ja finantsmudeli olulisteks mõjuteguriteks on avaliku sektori poliitiline mõjuvõim ning ka ettevõtjate huvi ja võimekus panustada sihtkoha arengusse läbi DMO tegevuste ja funktsioonide.

### **1.3. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused ja trendid**

Turismisihtkohad on pidevas muutuses ja nende arenguetaappe on kirjeldatud alapeatükis 1.1. Tagamaks sihtkohtade arengu, peavad ka neid juhtivad organisatsioonid ise olema pidevas arengus. Varasematele uuringutele ja analüüsidele toetudes vaadeldakse selles alapeatükis DMOde arenguvõimalusi ning uuritakse millised on need mõjutegurid ja trendid, mida on vaja tulevikus arvesse võtta DMO tegevus- ja finantseerimismudelites.

DMO juhtimine ja sihtkoha juhtimine ning DMO kui organisatsiooni edukus ja turismipiirkonna edukus on üksteisest selgelt sõltuvuses. DMO tulemuslikkus ja majanduslikud näitajad on sama olulised kui sihtkoha turismistatistilised näitajad. DMO edukas üldjuhtimine, koostööle orienteeritus ning sidusrühmade avalik heakskiit on positiivses seoses sihtkoha tuntuse, maine ja konkurentsipositsiooniga turul. (Pechlaner *et al.*, 2012, lk 151) Selleks, et suurendada sihtkoha konkurentsivõimet, on oluline teada DMO arengu võtmetegureid (Volgger & Pechlaner, 2014, lk 72).

Igale organisatsioonile on oluline sotsiaalne tunnustus mistahes sidusgruppide poolt ja üks võimalike DMO edutegureid on võrgustike moodustamise ja neis osalemise võimekus. Võrgustikud on seotud selliste teguritega nagu kulude ja ressursside kokkuhoid, usaldus erinevate osapoolte vahel, teadmiste jagamine ja koostöö. Oskus neid

tegureid juhtida suurendab DMO mõjuvõimu ja aktsepteeritavust sihtkoha liidrina, mis omakorda suurendab DMO edu ning sihtkoha konkurentsivõimet. (Volgger & Pechlaner, 2014, lk 72) Laesser ja Beritelli (2013, lk 47) arvates on edu faktor suhtlus turismiasjalistega ning sidusrühmadega (ettevõtjatega, kogukonnaga, teiste DMOdega, turistidega) ja keskse rolli võtmine sihtkoha pakkumise ja nõudluse kooskõlla viimisel.

Konkurentide, partnerite ja turgude uuringud, teabe regulaarne kogumine ja selle oskuslik võrdlusanalüüs on vajalik DMO arendus- ja turundustegevuste planeerimisel. Regulaarsed prognoosid sihtkoha dünaamika tõlgendamiseks võimaldavad näha turu toimimist laiemalt ehk nn „suurt pilti“. Tuginedes faktidele, teadmiste kogumile ja trendidele, saab prognoosida sihtkoha tulevikustsenaariume. (Costa, Montenegro, & Gomes, 2016, lk 718) Yuan ja Ho (2015, lk 1) kirjeldavad suurandmete tehnoloogia ehk *Big Data* olulisust tulevikus, kus erinevatest allikatest ja kategooriatest pärinevad traditsioonilised andmed (näiteks ööbimiste statistika turgude kaupa) ja mittetraditsioonilised andmed (näiteks *Google*’i, veebilehtede, meiliturunduse, jagamisplatvormide ja sotsiaalmeediakanalite analüütilised andmed, broneeringusüsteemide logifailid, WIFI kasutus, GPS andmed ja mobiilpositsioneerimine) või ka dokumentide ja teadusuuringute info analüüsitakse ning kuvatakse tervikuna ühes kompaktses visuaalses vormingus. (Amadeus, 2017, lk 11)

Maailma juhtivamaid turismibroneeringute platvorme Amadeus (<http://www.amadeus.com>) on loonud DMOde tarbeks *Amadeus Destination Insight* lahenduse, mis ei keskendu enam mineviku statistikale, vaid on suunatud tuleviku andmete analüüsile. Kättesaadavaks saavad andmed tulevaste majutus- või lennubroneeringute kohta, mis omakorda aitab olla DMOl proaktiivsem näiteks kampaaniate planeerimisel või külastajavoogude juhtimisel. (Amadeus, 2017, lk 11)

DMO-d peavad pidevalt õigustama oma missiooni ja organisatsiooni olemasolu vajalikkust erinevatele sidusrühmadele nagu näiteks avalik sektor või kohalik kogukond. DMO roll pole alati üheselt arusaadav ja tegevuste tulemuslikkus lihtsalt mõõdetav. Läbipaistvus, huvilisi kaasavad ja avalikkusele selgelt kommunikeeritud tegevuste tulemused aitavad võita usaldust ka nende sidusrühmade seas, kes ei pruugi täpselt aru saada DMO kasust kogukonnale ja sihtkoha majandusele. (Zavattaro & Adams, 2016, lk 679–682)

Üks olulisemaid funktsioone, sihtkoha tootearendus, on seotud DMO sisemise tulemuslikkusega, mõõdikuks kvaliteetne külastajakogemus. Turunduse tulemuslikkus on nähtavam ja mõõdetav külastajate arvuga. DMO tulemuslikkuse mõõdik ei saa olla vaid turistide arvu kasv, selle kõrval ei tohi unustada kvaliteeti ja elamuste ja kogemuste mitmekesistamist. Külastajate ootuste ületamise ja klientide rahulolu korral on tõenäoline korduvkülastuste kasv, mida iseloomustavad suurenenud turismitulud. Personaalne suhe külastajaga kindlustab sihtkoha jätkusuutlikkuse tuues sinna kvaliteetseid turiste, keda on arvuliselt küll vähem, kuid kes on teadlikumad, oskavad hinnata sihtkoha sotsiaal-majanduslikke ja looduslikke eripärasid, on keskkonnasäästliku mõtteviisiga, hindavad privaatsust ja personaalsust ning on nõus kvaliteetsete teenuste ja toodete eest oluliselt rohkem maksma. (Costa *et al.*, 2016, lk 719; Gilmor, 2017, lk 1-3).

Turismimajandusel on läbi DMO tegevuste sihtkohtadele nii majanduslik, ökoloogiline kui ka sotsiaal-kultuuriline mõju. Võimalike tulemusindikaatorite (lisa 3), mille abil saab hinnata turismi mõju ja DMO tulemuslikkust, aluseks on vajalikud uuringud ning algandmed. Kriteeriumid ja meetodika mõjuanalüüsi läbiviimiseks on sihtkoha arendajatele olulisteks juhisteks, et analüüsida turismi positiivseid kui ka negatiivseid mõjusid konkreetsele sihtkohale ning põhjendamaks DMO rahastus- ja tegevusmudeleid. (Bauer-Krösbacher, Okorokoff, Tischler, & Kraushofer, 2014, lk 19, 67)

Turismimajanduse uued trendid muutavas keskkonnas mõjutavad sihtkoha DMOde arendus- ja turundustegevusi. Edukas olemise eelduseks on oluline kiiresti reageerida, kasutada ära võimalused ja väljakutsed ning osata vältida ohte. Tuleviku mõjuteguritena toovad Costa jt. (2016, lk 717) välja järgmised aspektid:

- turismiettevõtlusel on maailmamajanduses järjest olulisem ja kasvav roll;
- turistide muutunud profiil (seniorid, „millenniumi“ põlvkond, luksuse tarbijad vms)
- lisanduvad uued ja huvitavad sihtkohad, turismitoodete uudsus, kvaliteet, unikaalsus, autentsus ja uued elamused on olulised;
- uute tehnoloogiate areng;
- poliitiline olukord maailmas, terrorismi oht.

Souto (2015, lk 152) sõnul ei ole turismimajanduse või DMO tuleviku aspektist oluline mitte ainult uue äri- või tegevusmodeli rakendamine. Küsimus on pigem esmalt „mida teha“ ja siis „kuidas“ teha, ehk jätkusuutlikkuse tagamiseks peab uuenema nii

kontseptsioon kui mudel ja oluline on, et turismisihtkoha ja selle DMOga seotud ettevõtted või sidusrühmad aktsepteeriks sarnaseid tegevuskontseptsioone ja mudeleid.

DMO kui organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamiseks on vajalik innovatsioonikeskne organisatsioonikultuur ja -struktuur. Väliste teadmiste ja teadusliku mõtlemise kaasamise oskus ja sisemiste teadmiste kasutamise võime loovad eeldused DMO uute tegevusmodelite tekkeks, läbi mille muutub edukamaks ka sihtkoht. Suur roll on siin juhtidel selgitamaks töötajatele, kuidas nende töö ja panus sobitub kokku sihtkoha strateegiaga. (Zavattaro & Daspit, 2016, lk 359)

Zavattaro ja Adams (2016, lk 680) väidavad, et DMOd peavad tulevikus organisatsiooni juhtimisel tegelema nelja peamise väljakutsega:

- personaliga seonduv (kvalifitseeritud personali puudus, madal palgatase);
- meedia ja tehnoloogia areng (sotsiaalmeedia võidukäik, mobiilsed lahendused, meedia mõjuvõim, *Big Data*);
- poliitiline olukord (maksude muutumine, koostöö kohaliku omavalitsusega, toetuste ja finantsvahendite piiratus);
- turismierialaste kogemuste ja hariduse ning turismiteadlikkuse madal tase.

Sihtkohta juhtimine ja turundamine nii kohalikul kui lähi- ja kaugturgudel eeldab vastavust teatud miinimumnõuetele nagu ligipääsetavus, elanikkonna arv, kaasaegne infrastruktuur, jätkusuutlik ja piisav finantseerimisskeem, minimaalne ööbimiste ning voodikohtade arv (vaata tabel 1). Kui sihtkoht ei vasta vähemalt siseturu parameetritele, ei ole otstarbekas juhtimiseks DMOd luua. Pigem on kasulik ühineda teise sihtkohaga või regiooniga, kuna sihtkoha peaksid moodustama turistid ja nende vood, mitte aga geograafilised ja poliitilised piirid. (Gajdošíková *et al.*, 2016, lk 407) Mitte igal turismisihtkohal pole vajadust luua DMO. (UNWTO, 2016, lk 13)

**Tabel 1.** DMO loomise miinimumnõuded edu saavutamiseks (Bieger & Laesser (1998), Bartl & Schmidt (1998) viidatud Gajdošíková *et al.*, 2016, lk 407 vahendusel)

Kategooria	Vaid siseturg	Siseturg ja lähi- välisturud	Lisaks kaugturgud
Ööbimiste arv aastas	300 000	600 000	1 000 000
Voodikohtade arv	2000	5000	7500
DMO turunduse eelarve eurodes	500 000	1 000 000	2 000 000

Slovakkia kehtestas aastal 2010 riiklikult sihtkohti ühendavate RTOde loomise vajaduse ja rahastamise tingimused. RTOsid loodi siiski oodatust vähem, kuna sihtkohtade loomulikke piire ja külastaja teekonda järgimata ellu kutsutud RTOde probleemiks sai koostöö turismiasjalistega regiooni ühise identiteedi loomisel ja turundustegevuste elluviimisel. Piirkondlike DMOde loomise eelduseks oli viie OV, kus on kokku minimaalselt 50 000 ööbimist aastas, või vähema OV arvu korral üle 150 000 ööbimise aastas, koondumine ühise DMO alla. Nende olemasolu pidasid sidusrühmad ja piiratud turismipotentsiaaliga OV usaldusväärsemaks. Kui DMOle ei leita piisavalt ressursse sihtkoha tegevuste elluviimiseks, siis ka see mudel ei pruugi olla jätkusuutlik tingides tulevikus taas vajaduse ühineda suuremaks turismiregiooniks. (Gajdošíková *et al.*, 2016, lk 409-412)

Äri- või tegevusmudeleid rakendatakse põhiliselt administreerimise, struktuuride, toodete, teeninduse, protsesside ja juhtimise valdkondades. Turismisektoris saab neid rakendada nii isikute, ettevõtjate, DMOde kui ka sihtkohtade tasandil. Kogukondlikus sihtkoha juhtimise mudelis pööratakse suurem tähelepanu klientide rahulolule ja tootearendusele, innovaatilistele tehnilistele või pigem „pehmematele tegevustele“ ja infrastruktuurile. Euroopas on enamus turismiettevõtjaid väike- või keskmised ettevõtted (VKE), kus keskmiselt töötab kuus inimest. Seega DMO arenguvajadused tulenevad ka sihtkoha ettevõtete profiilist ja sel juhul võib ettevõtlusele suunatud sihtkoha juhtimise mudel olla tulemuslikum. (Pikkemaat, Mike, & Chan, 2018, lk 54)

Jätkusuutlikkuse tagamiseks peavad DMOd nii oma äri- kui finantseerimismudeleid mitmekesistama, kuid iga uus lähenemisviis nõuab läbimõeldud strateegiat, mis leevendaks riski, et kaotatakse olemasolevad rahastuse allikad. Paljud DMOd sõltuvad avalikust rahast, teisi rahastavad aga ettevõtjate poolt juhitud mudelid või võrgustikud. Uueks sihtkoha lähenemismudeliks arvatakse TID (*Tourism Improvement District*) ehk turismiväärtusliku piirkonna ehk tõmbekeskuste kontseptsiooni. (Destination Think!, 2016, lk 21) Beritelli, Bieger ja Laesser (2014, lk 408) kasutavad Šveitsi kogemuse näitel terminit SBA (*Strategic Business Areas*) ehk strateegilised äripiirkonnad, kuhu on koondunud ettevõtjad, kes pakuvad turistidele teenuseid ja elamusi.

TID või SBA kontseptsioonis tuvastatakse kus piirkonnas ja millal on kõige suuremad külastajate vood, millal ja miks sinna minnakse ja millele raha kulutatakse. Ühe SBA külastajad on reeglina sarnaste reisimotivatsioonide ja huvidega külastajasegmendid.

Need alad ja atraktsioonid on tuvastatavad ja kaardile märgitavad kui SBAd ehk strateegilised äripiirkonnad. Piirkonna taga on ettevõtete ja organisatsioonide süsteem, mis kas otseselt või kaudselt on juba koostöös, et luua külastajatele väärtust ja teenida ärikasumit. Tuvastades, millised SBAd on piirkonnas tekkinud ning arenemisvõimelised, saavad DMOd neid algatusi hakata toetama. Sihtkoha heterogeensemaks muutmisega muutub ka DMO traditsiooniline kogukondlik ärimudel. (Beritelli *et al.*, 2014, lk 409)

SBA kontseptsiooni praktilise teostuse näiteks on Šveits (vaata lisa 4), kus reformi käigus on sihtkohast kui terviklikust territoriaalsest piirkonnast mindud üle mitmele strateegilisele äripiirkonnale. Selle tulemusena on tekkinud nn kolmanda põlvkonna DMOd, mis ei ole varasemaga sarnaselt enam üks suur ühisomandis olev, kõigile kuuluv ja kõiki osapooli teenindav institutsioon, vaid mis täidab valitud ülesandeid, millel on selge läbirääkimistel kokkulepitud eesmärk ja mõõdikud. (Beritelli *et al.*, 2014, lk 409)

Ettevõtjate olulisust DMO tegevusmodelites on alahinnatud, ilma innovaatiliste, pühendunud ja riskivõtvate ettevõtjateta ei õnnestu ükski sihtkoht ega DMO vaatamata seatud eesmärkidele või strateegiatele. DMOl ei pruugi praktikas olla kontrolli sihtkoha tuleviku üle, sest tegelik kontroll ja ressursside haldamine on avaliku sektori käes, kes tegutsevad poliitiliste otsustusprotsesside käigus loodud suuniste kohaselt. Sihtkoha ja DMOde tegevusmodelite tendents liigub avalikult sektoriüleselt organisatsioonilt ettevõtete põhise võrgustiku struktuurile. Kui ettevõtjad ei soovi või ei suuda koostööd teha, ei saa sihtkoht ega DMO tõhusalt toimida. (Komppula, 2014, lk 369)

Tulenevalt trendidest ja muutuvast keskkonnast võib välja tuua erinevaid strateegiaid DMO arenguks ja edukaks toimimiseks (Destinations International, 2017, lk 16):

- suhestuda rohkem kohaliku kogukonnaga, tõsta avalikkuse turismiteadlikust, selgitada turismi kasu majandusele ja kogukonna elanike elukvaliteedile;
- osaleda valdkonnaülestes projektides ja algatustes, moodustada rohkem strateegilisi liite väljaspool turismisektorit, olla kaasatud turismialaste *start up* 'ide tegevustesse;
- regulaarselt analüüsida turismi- ja ettevõtlusalast teavet, strateegiates võtta aluseks teaduspõhine lähenemine, *Big Data* andmete süstemaatiline kogumine ja uurimine aitab organisatsioonil teha strateegilisi otsuseid ja saada konkurentsieelis;
- DMOde roll on muutumas infohaldajast ja levitajast sihtkoha sisu ja lugude tootjaks,



koordinaatoriks ja turundajaks. See tähendab kiiremat üleminekut dünaamilisemale digimeediale ja vajalike sisuturundusoskuste toomist organisatsiooni.

DMO tuleviku raamistiku väljatöötamiseks on vaja arvesse võtta sihtkoha hetkeolukorda DMO esindajate vaatenurgast. Kaardistades sihtkoha suurimad väljakutsed, õnnestumised ning tugevused, saab kindlaks määrata probleemid ja tegevused, millega peab tegelema. See annab tegeliku sisendi DMO tuleviku tegevusmodeliks ja muutumisstrateegiaks. DMO rolli tuleks vaadata ka laiemas juhtimis- ja turismikeskkonnas, sest konkureerivad sihtkohad ja nende DMOd mõjutavad tegevusmodelit. Vajalik on ennast positsioneerida suuremas kontekstis ja leida enda ressurssidest ja oskustest tulenev väärtuspakkumine. (Jørgensen, 2017, lk 625-627) Borzyszkowski (2015, lk 60) lisab, et kriisiohjamine on muutunud üheks oluliseks pädevusvaldkonnaks, selle tähtsust on rõhutatud tulenevalt viimasel kümnendil suurenenud terrorismiohust ja sihtkohtade haavatavusest seoses sellega.

Jørgensen (2017, lk 626) arvates on DMO arenguvõimaluste ja uute tegevusmodelite keskmes viis tähtsamat aspekti, mida tuleks vaadelda ja analüüsida:

- DMO pikk ja lühiajaline eesmärk illustreerib reageeringut sihtkoha hetkeolukorrale;
- nende eesmärkide saavutamiseks juba tehtud algatused ja tegevused näitavad, kuidas DMO püüab saavutada oma eesmärgi;
- DMO kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed ressursid (eelarve, teadmised, pädevus, koostöö) annavad ülevaate reaalsest arenguvõimalustest ja piirangutest.
- horisontaalne koostöö ehk sihtkoha sisemine struktuur ja juhtimine, suhe keskkete sidusrühmadega ja DMO positsioon selles võrgustikus;
- vertikaalne koostöö ehk DMO osa laiemas turismistruktuuris, väärtuspakkumine, koostöö ja kaudsem mõju teiste DMOde tegevustele ja strateegiatele.

Toetudes varasematele uuringutele võib väita, et sihtkoha edukus on seotud DMO edukuse ja arenguga. Mõeldes DMO arenguvõimalustele on oluline olla teadlik ümbritseva keskkonna muutustest, jälgida turismimajanduse trende ja suundumusi integreerides neid DMO tegevusmodelitesse. DMO areng sõltub juhtkonna ja meeskonna panusest ja tulevikunägemusest, kuid nii kohaliku kogukonna kui ka ettevõtjate järjest tugevam kaasamine on samuti muutumas DMO arengu võtmeteguriks.

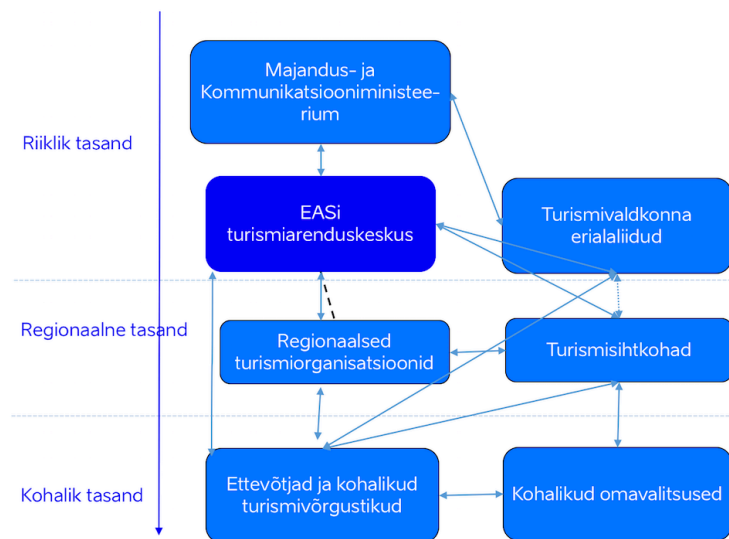
## **2. EESTI TURISMISIHTKOHTADE ARENDUS- JA TURUNDUSORGANISATSIOONIDE ARENGUVÕIMALUSED**

### **2.1. Ülevaade Eesti turismisihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsioonidest ning nende koostööpartneritest**

2017 aastal moodustas turism Eesti SKPst 7% ja turismiteenuste eksport riigi koguekspordist oli 10%, teenuste ekspordist 31% ja Eesti kogutulu välisturismist ehk turismiteenuste eksport kasvas 10% jõudes 1,88 miljardi euron (Mutso, 2018). Eelnev ülevaade näitab, et turism on Eesti majandusele oluline ja tähtis on organisatsioonide roll, kelle vastutusalas on sihtkohtade turismimajanduse, sh turismi arendus- ja turundustegevuste, koordineerimine ja juhtimine.

Eesti turismi korraldusmudel (joonis 4) on turismimajandus kui ettevõtlusharu Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) haldusalas, vastutajaks ettevõtlusminister. MKM kui Eesti turismipoliitika kujundaja, finantsmehhanismide taotleja ja turismialaste õigusaktide väljatöötaja on Eesti riiklikus turismiarenduskavas 2014-2020 (ERTAK) seadnud põhieesmärgiks Eesti turismi rahvusvahelise konkurentsivõime suurenemise ning läbi turismiteenuste ekspordi ja siseturismi arendamise tagada jätkusuutlik majanduskasv (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013, lk 3–4).

MKM turismipoliitikat ja ERTAK eesmärke viib rakendusüksusena ellu EAS turismiarenduskeskus (TAK), eesmärgiks suurendada Eesti kui reisisihi tuntust ning turismitoodete rahvusvahelist konkurentsivõimet lähtuvalt ERTAK prioriteetidest, teemavaldkondadest, sihtturgudest ja -rühmadest. (Puhka Eestis, s.a) Erinevateks tegevusteks saab TAK sisendi erialaliitudelt, koostööorganisatsioonidelt, regionaalsetelt turismiorganisatsioonidelt (RTO) ja turismisihtkohtade DMOdelt. (Mutso, 2017)



**Joonis 4.** Turismi korraldusmudel Eestis (Mutso, 2017)

Lisaks koostööpartnerlusele, finantseerib TAK ka RTOde ja DMOde tegevusi eesmärgiga tõsta turismiasjaliste turismialast teadlikkust regioonis. Sihtfinantseeringu lepingute alusel katab TAK RTO töötajate personalikulud, tegevuste ja eesmärkide tutvustamisega ning arendustegevustega ning suhtekorralduse, infopäevade ja seminaridega seotud kulud (SA Põhja-Eesti Turism, 2017). Lisaks sihtfinantseerib TAK iga aastaselt neid maakondlike DMOsid, kes haldavad turismiinfokeskusi (TIK) või külastuskeskusi (KÜK) (K. Jors, suuline vestlus 01.03.2018).

Eesti on jagatud kolmeks turismiregiooniks (lisa 5): Lääne-Eesti (Hiiumaa, Saaremaa, Lääne- ja Pärnumaa), Lõuna-Eesti (Viljandi-, Põlva-, Valga-, Võru-, Jõgeva- ja Tartumaa) ja Põhja-Eesti (Ida-Virumaa, Lääne-Virumaa, Harju-, Rapla- ja Järvamaa). Regioonide tegevusi ning maakondade ja TAK vahelist koostööd koordineerivad vastavalt EAS sihtfinantseerimislepingule MTÜ Lääne-Eesti Turism, SA Põhja-Eesti Turism ja SA Lõuna-Eesti Turism. Tänu oma suurusele on Tallinn eraldi piirkond. RTOde põhikirjalisteks eesmärkideks on regiooni maakondade vahelise turismivaldkonna koostöö koordineerimine, turismiasjaliste kogukonna huvide eest seismine ja heaks tegutsemine, arendus- ja turundustegevuste ning turismiprojektide ellu kutsumine ja realiseerimine tagamaks regiooni kui terviku areng. (MTÜ Lääne-Eesti Turism, 2013; SA Põhja-Eesti Turism, 2017; SA Lõuna-Eesti Turism, 2017)

Lisaks RTOdele on arvukalt geograafilise asukoha põhiseid maakondlike turismiarendus- ja/või koostööorganisatsioone (lisa 6, näiteks MTÜ Läänemaa Turism, MTÜ

VisitSaaremaa). DMO rolle täidavad osadel juhtudel ka kohaliku omavalitsuse üksuste organid (lisa 6, Pärnu linnavalitsuse arenguteenistuse osakond, Tallinna Ettevõtlusamet, Tartu linnavalitsuse avalike suhete osakond). DMO funktsioonid on ka maakondlikel arenduskeskustel (lisa 6, SA Valgamaa Arenguagentuur, SA Ida-Viru Ettevõtluskeskus, SA Harju Ettevõtlus- ja Arenduskeskus), loodus- ja kultuuripiirkondade organisatsioonidel (lisa 6, MTÜ Peipsimaa Turism, MTÜ Setomaa Turism), ettevõtjate põhistel organisatsioonidel (lisa 6, MTÜ Hiiumaa Turismiliit, SA Saaremaa Turism).

Töö esitamise hetkel seisuga mai 2018, on lisa 6 toodud DMOde nimekirjas toimunud mitmeid muudatusi. SA Lõuna-Eesti Turism on lõpetanud tegevuse ning õigusjärglaseks on SA Valgamaa Arenduskeskus, samuti on SA Pärnumaa Turism ülesanded ja funktsioonid liikunud Pärnu linnavalitsuse ja SA Pärnumaa Arenduskeskuse alla.

Vähemal või rohkemal määral tegelevad turismiarendamise- ja turundamisega ka Eesti Leader tegevusgrupid (lisa 6, MTÜ Pärnu Lahe Partnerluskogu), tulenevalt nende projektipõhisusest neist enamust selle lõputöö kontekstis üldkogumi hulka ei arvatud. Enne 2017 aasta lõpus läbi viidud haldusreformi tegelesid turismimajanduse koordineerimisega ka mitmete maakondade maavalitsused või omavalitsuste liidud (K. Jors, suuline vestlus 01.03.2018). DMOde ja RTOde kõrval on oluline roll kanda temaatilistel erialaliitudel (näiteks MTÜ Eesti Maaturism, MTÜ Eesti Spaaliit, MTÜ Eesti Turismifirmade Liit), mis koondavad enda alla sarnaste huvidega ettevõtjaid või muid huvilisi riigis. Selliste liitude eesmärgiks on vastava valdkonna esindamine, arendamine ja turundamine. (M. Eenmaa, suuline vestlus, 06.11.2017)

DMOde juhivad sihtasutuste või mittetulundusühingute ja kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest, turismiseadusest, jälgima peab ka hankeseadust. Samuti on oluline juhendumine alusdokumentidest nagu põhikirjad, asutamislepingud, üldkoosolekute ja nõukogude otsused ja protokollid jne. Kuna DMO vastutab sihtkoha arengu eest, siis lähtutakse eesmärkide seadmisel lisaks ERTAKile ka muudest üleriigilistest, regionaalsetest, maakondlikest kui ka kohalikest üldistest või spetsiifilistest turismivaldkonna arengudokumentidest ja -strateegiatest.

Olenevalt DMO juriidilisest struktuurist on juhtorganiteks kas siis üldkoosolek, juhatus, nõukogu, volikogu või omavalitsuse organ. DMOde tegevusest kasusaajateks on

turismiettevõtjad, riik sh kohalikud omavalitsused ja omavalitsuste liidud oma ülesannete täitmisel, elanikud läbi paranenud puhkemajanduse infrastruktuuri ja teenuste, turistid.

## **2.2. Uuringute korraldus**

Lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid Eesti turismisihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsioonidele arenguvõimaluste ja tegevusmodelite paremaks planeerimiseks. Täitmaks töö eesmärki, viib autor läbi kaks kvalitatiivset uuringut. Andmekogumise meetoditeks on esimese uuringu puhul poolstruktureeritud intervjuud ja teise puhul poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu. Intervjuu on paindlik meetod, mis võimaldab läbi avatud vestluse luua intervjuueeritavaga usalduslik suhe. Sisukate vastusteni jõudmine on tõenäolisem, sest intervjuueerija saab reageerida ja suunata vestlust vajalikul moel. Fookusgrupi intervjuu on hea meetod saamaks teada mingi rühma arvamus ja seisukoht, osalejad valitakse teatud ühesuguse tunnuse alusel, intervjuu käigus keskendutakse kindlat sihtgruppi puudutavale huvipakkuvale teemale või probleemile. (Flick, 2014, lk 207, 243–244) Poolstruktureeritud intervjuude ülesehitus on teemade kaupa reglementeeritud. Küsimuste järjekorda võib muuta ja esitada täpsustavaid küsimusi, et saada parem ülevaade uuritavast probleemist (Allen, 2017, lk 804).

Nii individuaal- kui grupiintervjuud on ekspertintervjuud ja kvalitatiivsete uuringute ühed eelistatumad andmekogumise meetodid, kuna teemakohast põhjalikku ja asjakohast teavet saab otse algallikalt. Ekspertid omavad lisaks laialdastele valdkondlikele teoreetilistele teadmistele ka suurt praktilist kogemust. Sellise lähenemisviisi eeliseks on intervjuu ettenägematu tulemus. Küsitleja eeldab, et tal on selge arusaam probleemküsimustest, kuid intervjuu käigus võivad tekkida uued küsimused ja probleemid, mida ei osatud ette näha, kuid mis muudavad uuringu veelgi põhjalikumaks. (Oliver, 2010, lk 106)

Esimene uuring tehakse intervjuumeetodil DMODE ja RTODE esindajatega ja eesmärk on teada saada nende nägemust organisatsioonide funktsioonidest, tegevusmodelitest ja rollist tulevikus. Valimi seisuga 01.02.2018 moodustavad 32 Eesti turismisihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsiooni (lisa 6) ja see jaotatakse kaheks rühmaks. Esimene rühm on RTOD, kõikse valimi moodustavad kolme turismiregiooni (MTÜ Lääne-Eesti Turism, SA Põhja-Eesti Turism ja SA Lõuna-Eesti Turism) esindajad. Lõputöö esitamise

ajaks on SA Lõuna-Eesti Turismile määratud õigusjärglane kuni Lõuna-Eesti maakondlikud arendusorganisatsioonid saavutavad kokkuleppe regiooni turismikoostöö uue organisatsioonivormi osas. Esimese uuringu teine rühm on DMOd, mille hulgast tehakse eesmärgipärane valim. Valiku kriteeriumiteks on kättesaadavus uuringu läbiviimise perioodil ja geograafiline variatiivsus (eelpool nimetatud regioonid ning saare esindatus). Uuringusse kaasatavad DMOd varieeruvad nii sihtkoha suuruse, poliitilise tundlikkuse, struktuuri kui tegevus- ja finantseerimismudeli poolest. TAK soovitusel moodustavad valimi teise rühma 5 sihtkoha DMOde juhid, sh 1 saare, 1 Lääne-Eesti, 1 Põhja-Eesti ja 2 Lõuna-Eesti DMO esindajat.

Teine uuring on suunatud Eesti DMOde tähtsamatele partneritele ja rahastajatele saamaks teada nende ootusi DMOde ja RTOde tegevustele ja tegevusmodelitele. Uuringu valimiks on EAS TAKi ja kolme Eesti omavalitsuse esindajad (1 saare, 1 Lääne-Eesti ja 1 Lõuna-Eesti OV esindaja). TAKi poolt osalevad uuringus töötajad, kes tegelevad sihtkohtade ja TAK koostööga. Fookusgrupi arutelusse sooviti kaasata ka MKM esindaja, kuid ministeeriumi esindaja vastused uuringu küsimustele ja ametlike seisukohtade kujundamine pikemas perspektiivis eeldasid aga asutuse sisest konsultatsiooni. Seda uuringu ajalimiit ei võimaldanud ja MKM seisukohad otsustati kokkuleppel välja jätta.

Mõlema uuringu teemad ja küsimused kattuvad, küsimused on kategoriseeritud ja koostatud lähtudes töö teoreetilises osas kajastatud allikate seisukohtadele (lisa 7). Küsimused on sõnastatud lähtuvalt respondentidest, vastavalt kas siis DMO või RTO esindajatele või fookusgrupi intervjuus osalejatele. Osalejate käest küsiti nõusolekut intervjuude salvestamiseks, intervjuud ja fookusgrupiintervjuu transkribeeriti.

Selgitamaks välja küsimuste kitsaskohad viidi 26.02.2018 läbi pilootuuring, mille tulemusena täpsustati lisa 7 olevate küsimuste sõnastust ning vähendati sihtkoha temaatikat puuduvaid küsimusi. Uuringute perioodiks oli 01.–10.03.2018. Fookusgrupi intervjuu viidi läbi silmast silma, esimese uuringu kaheksast intervjuust kolm tehti Skype teel ja viis silmast silma. Uuringu tulemustes on RTOde esindajad märgitud koodidega R1-R3, DMOde esindajad vastavalt D1-D5. Fookusgrupi uuringus osalenud kohalike omavalitsuste esindajad kodeeriti K1-K3 ning EAS TAK esindajad koodiga P1-P2. Mõlema uuringu sisuanalüüsi tulemuste ilmetamiseks kasutakse väljavõtteid intervjuueeritavate vastustest, mis tuuakse välja kaldkirjas.

Kvalitatiivse andmeanalüüsi meetodiks on sisuanalüüs, omavahel saab kombineerida juhtumite ülest ehk horisontaalanalüüsi (tulemused esitatakse teemade kaupa) ning vertikaalanalüüsi (vaadatakse erinevate küsimuste vastuste omavahelisi seoseid), analüüsi käigus kaardistatakse seoseid ja mustreid (Kalmus, Masso, & Linno, 2015).

Andmed kategoriseeritakse ja kodeeritakse, kasutatakse nii induktiivset kui deduktiivset lähenemist. Kategoriseerimine on kvalitatiivsete uuringute peamised koostisosi, mille abil saab uuringu teemasid ja küsimusi rühmitada mõistlikesse ja paremini hallatavatesse kontseptuaalsetesse üksustesse, samuti saab samade kategooriate alusel andmeid analüüsida, luues vajadusel alamkategooriaid. (Bengtsson, 2016, lk 8–9) Deduktiivse kodeerimise puhul tulenevad kategooriad ja koodid olemasolevast teooriast ja uuringuga kogutud andmeid võrreldakse olemasolevate kategooriatega. Induktiivse lähenemisviisi puhul moodustuvad kategooriad ja koodid tuginedes läbiviidud uuringu andmetele ja tänu reaalsele andmetele on need aluseks uute perspektiivide väljatöötamisel ja annavad uuringule uue laiemat mõõtet. (O'Reilly, 2009, lk 104). Teoorial põhinevad deduktiivsed kategooriad on välja toodud lisa 7 tabeli esimeses veerus.

### **2.3. Uuringute tulemuste analüüs**

DMO ja turismisihtkoht on omavahel seotud ning neid ei saa vaadelda ega uurida eraldi. Sellest lähtuvalt küsiti mõlemas uuringus, et kuidas vastajad sihtkohta määratlevad. Kõigi seisukoht oli, et sihtkoht ei ole seotud maakonna või omavalitsuse (OV) piiridega, tuleb lähtuda külastaja loogikast. Sihtkoht võib olla nii riik, linn, laiem kultuuripiirkond või ka rahvuspark üksi. Reeglina seostatakse sihtkohta lugudega, looduse, kultuuripärandi või ajalooaga. Läbi selle eristuvad Eestis teatud alad ja tõmbekeskused ehk „tipud“ nagu Tallinn, Tartu, Setomaa või Saaremaa, kus on ligipääsud, tugev „sihtkoha olemus ehk DNA“, turismiteenuste ja -toodete pakkumine ning samuti nõudluse pool.

DMO ja turismiasjalised mõtlevad sihtkohast piiride üleselt, kuid OV või omavalitsusliidud (OVL) käsitlevad turismisihtkohti siiski veel suuresti maakonna ja OV piiridega seondult, mitte aga külastajatekonnast ja -loogikast lähtuvalt. Tulenevalt OV finantseerimise suurest osakaalust DMOde eelarves, on ka enamuse DMO tegevusi suunatud siiski suuresti vaid oma maakonna heaks.

*„Maakondlik piiritlemine on nüüd äkki mööduv nähtus..., kuna maavalitsused pandi kinni, siis viskuti maakondliku identiteedi kaitsele, aga see tõenäoliselt turismi mõttes ei jää nii kestma.“ (K3)*

Butleri mudeli alusel (joonis 1, lk 9) uuris autor nii intervjueritavatel kui fookusgrupilt nende arvamust Eesti sihtkohtade arenguetappide kohta. Tärnide arv tabelis 2 välja toodud arvamuste juures näitab, milliseid piirkondi või sihtkohti ja mitu korda vastava märksõnaga seostati. Vastajate arvates ei ole üksi sihtkoht Eestis alles avastamise etapis või taluvuspiiri ületamise etapis.

**Tabel 2.** Eesti turismisihtkohad ja nende arenguetapid (autori koostatud, n=13)

Sihtkoht	stagnatsioon	uuenemine	allakäik
Haapsalu	**		*
Tartu		*****	
Tallinn		*****	
Pärnu	***	***	**
Saaremaa	*****		*
Viljandimaa; Mulgimaa	**		***
Ida-Virumaa		*****	
Otepää; Hiiumaa			****
Peipsimaa; Kihnu		***	
Soomaa; UNESCO alad		**	
Setomaa	*	**	*
Rukkiküla			*
Sibulatee; Kesk-Eesti, sh Rakvere	*	*	
Kagu-Eesti, sh Võru- ja Valgamaa	*		*

Enim, 11 korral, mainiti Ida-Virumaad kui uuenevat sihtkohta. Põhjusena märgiti sihtkoha edukat tegevus- ja juhtimismudelit, eristumist seiklusturismi brändiga, oskuslikku positiivse maine kujundamist, fookustatud ja eesmärgistatud tootearendust ja turundustegevusi sotsiaalmeedias. Ohuna nähti, et erainvesteeringud ja turismitoote kvaliteet ei jõua EU toetuste ja avaliku sektori vahenditega loodud investeeringutele järgi.

*„Ida-Virumaa on ise teinud kodutööd, teinud seda mitte ülevalt alla juhtimisega, vaid alt üles. Avalik sektor ja erasektor on suutnud kokku leppida ühise nimetaja - oleme seiklusmaakond, kõik ettevõtjate tooted on põimitud sellesse võtmesse.“ (R1)*

Tartut kui uuenejat mainiti 7 korral. Põhjuseks toodi organisatsioonide arvu vähendamist ja turismijuhtimise koondumist tervikuna Tartu linnavalitsuse alla, uute atraktsioonide ja majutuskohade teket ehk turismiinvesteeringute kasvu. Tallinna linna nähakse kui alati



stabiilset ja pidevas uuenemises sihtkohta koos tugeva tootepakkumise, heade ligipääsude ning DMOga, millel on kompetentne meeskond ning OV poolt tagatud piisav finantsressurss. Pärnu puhul mainiti kõiki kolme faasi, tugevusena nähti linnavalitsuse juhtimist ja eelarve stabiilsust, põnevaid kampaaniaid, samuti erinevate osapoolte ühist „võitlust“ lennuvälja renoveerimise nimel. Samas tõdeti, et ootused Pärnule on suured ja Lottemaa ei ole andnud piisavat tõuget Pärnu kui tugeva pereturismisihtkoha arengusse, maakonna eripära ja olemus on segased.

*„... sihtkoha vau efekti on alati lihtsam tekitada null-punktist,... aga kui juba on kõrgem tase olemas, siis sealt veel edasi minna on oluliselt raskem.“ (K1)*

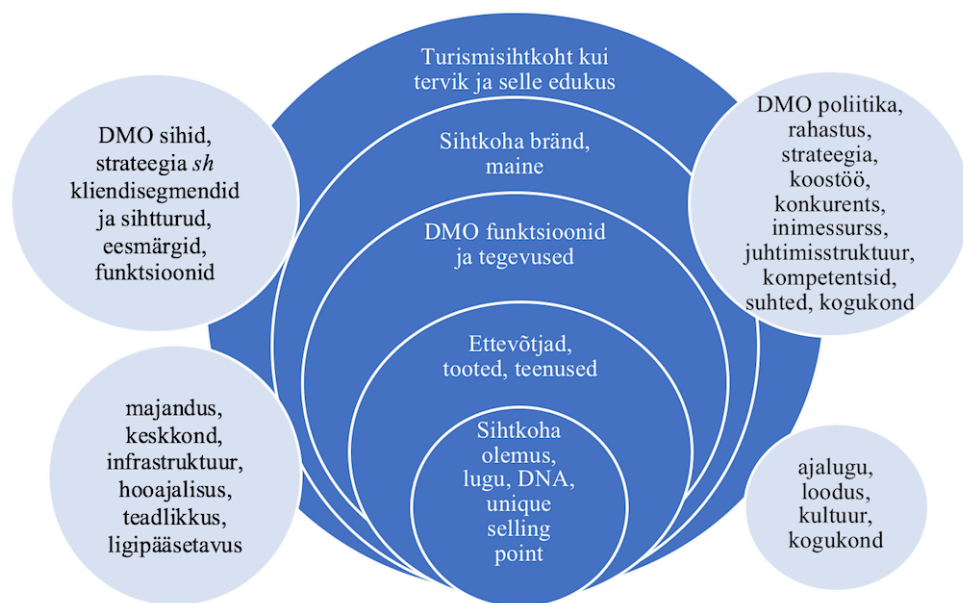
Tabelis 2 stagnatsiooni etapi sihtkohad (Pärnu, Saaremaa, Haapsalu jne) on tuleviku ootel. Piirkondadesse on EU struktuurifondide toetusel tekkimas lähiaastatel uusi atraktsioone või olemasolevate uuendusi ja eeldatakse, et siis algab loomulik uuenemine. Sihtkohtade suurimateks väljakutseteks loeti üldiselt hooajalisust, ligipääsetavuse ja transpordiühendustega seonduvat, eristuvate ning kvaliteetsete turismitoodete, atraktsioonide ja põnevate tegevuste vähesust, suvehooajal majutuskohade puudust, ettevõtjate passiivsust ning ka sihtkoha brändi vähest tuntust.

Stagnatsiooni või allakäigu etapi sihtkohtade turismiettevõtjad on juba pikka aega turul olnud, tulenevalt ettevõtete arenguetappidest toimub sihtkoha uuenemine kiiremini, kui on rohkem uusi ja arenevaid ettevõtteid. Nii stagnatsiooni kui allakäigu etapi sihtkohtade puhul toodi välja ka mitmeid otseselt sihtkoha DMO kui organisatsiooniga seotud mõjutegureid:

- poliitiline ebastabiilsus DMO rahastamisel;
- „mitme pealine juhtimine“ ehk sihtkoha mitme DMO omavaheline konkureerimine;
- tegevuste dubleerimine ja mittetulemuslik koostöö;
- tugeva juhtimisstruktuuri, kompetentse liidri ja suurema meeskonna puudumine;
- inimeste vahelised suhted;
- lühi- ja pikaajaliste eesmärkidele tugineva kokkulepitud strateegia puudumine.

Mõlemas uuringus osalejad olid nõus, et DMO edukus, kompetentsid ja oskused ning sihtkoha edukus ja konkurentsivõime on omavahel otseselt seotud ja mõjutavad üksteist. Sihtkoha edukus sõltub DMO poolt loodud strateegiast ja vastavalt sellele seatud

eesmärkidest, funktsioonidest ja tegevustest. DMO edukus ja juhtimine sõltub suhete võrgustikust, koostöö genereerimisest, lisaks inimressursist koos kompetentside, praktilise kogemuse ja teoreetiliste teadmistega valdkonnast (joonis 5). Fookusgrupi arvates on sihtkoha edukuse alustaladeks DMO koordineerimisel määratletud sihtkoha olemus ja fookus, eelistatud sihtturud ning kliendisegmendid. Eelnevat ei saa riiklikult ette kirjutada, kokkulepe peab sündima DMO eestvedamisel kohapeal, koostöös kogukonna ja ettevõtjatega. Ühe OV esindaja arvates on pearoll sihtkoha edukusel täita siiski omavalitsusel ja ettevõtjatel, sest nende käes on suuremad finantsressursid.



**Joonis 5.** DMO ja sihtkoha omavaheline sõltuvus ja edukuse mõjutegurid (autori koostatud, n=13)

Mõlemas uuringus paluti hinnata DMOde hulka Eestis ja seda, kas tunnetatakse tegevuste dubleerimist ja omavahelist konkurentsi. Üldise arvamuse kohaselt toimub dubleerimine ja turismiorganisatsioone on liiga palju. Valdav enamus DMOsid ja RTOsid on tunnetanud omavahelist konkurentsi ja kohati isegi tülisid. Kuna OV vaatavad turismi maakonna kui terviku seisukohast, siis tekib neil põhjendatud küsimus, et millist organisatsiooni ja mis tegevustes toetada. Sama probleem tekib, kui erinevad DMOd taotleavad samadeks tegevusteks rahastust Leader meetmetest. Leader võrgustike osas nähti ohuna, et nende võrgustike endi poolt tehtud turismi arendus- või turundustegevused ei ole mõnikord kooskõlastatud sihtkoha DMOga. Fookusgrupp

leidis, et organisatsioonide paljusus tekitab segadust lisaks OV ka ettevõtjate hulgas.

Mõnevõrra teine on olukord Põhja-Eestis regioonis, kus igal maakonnal ei ole oma DMOd. SA Põhja-Eesti Turism liikmeteks on kohalikud OV ja turismiinfokeskused (TIK), kellega tehakse koostööd, kuna puuduvad vahelülid DMODE näol. Lõuna-Eesti regioonis selgus uuringu läbiviimise perioodil, et regionaalne organisatsioon SA Lõuna-Eesti Turism on oma kohustused andnud üle SA Valgamaa Arenguagentuurile. Sellest tulenevalt avaldati arvamust, et konkurents omavalitsuste toetusrahadele Lõuna-Eestis väheneb. K2 sõnul on teise regiooniga isegi koostööd teha lihtsam, sest oma regioon on suurem konkurent ja selleks, et ise ellu jääda, peab naabermaakonna turistid endale saama. Kogu maakonna turismi koordineerimine ühest tugevast tipp-organisatsioonist välistaks tegevuste dubleerimise, lihtsustaks omavalitsuste toetuste jagamist ning ka ettevõtjate jaoks oleks süsteem oluliselt selgem.

Mõlemas uuringus osalejatel paluti hinnata Eesti DMODE ja RTODE kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid ressursse ja DMO liidrite kompetentse, uuriti ootusi nõukogule või muule DMO juhtorganile. DMO juhi või liidri juures peeti võrdselt oluliseks nii turismi- kui juhtimisalast kompetentsti. Samas möönati, et head juhti ja liidrit on raske leida, kuna pakutav palgafond ei ole reeglina konkurentsivõimeline. Oluliseks peeti ka isikuomadusi, läbirääkimise- ja suhtlemisoskust ning koostöövalmidust.

*„...töökuulutuste juures häirib, et otsime ..., aga isegi turismialast kõrgharidust ei nõuta, see on kurb, sest sektori haridus on väga oluline, see muudaks ka üldist suhtumist, et turism on „so easy“ valdkond, kus igaüks saab hakkama, tegelikult on valdkonnas palju spetsiifikat, mida DMO juht peaks tundma.“ (R1)*

Intervjueeritavate arvates on nõukogud või muud juhtorganid üldiselt toetavad, õhkkond ja usaldus on hea. Nõukogude liikmed on valdavalt OV esindajad, vähesemal määral on ettevõtjate esindajaid, nõukogudesse ega ka liikmeskonna hulka ei kaasata partnereid turismisektori väliselt. Nõukogud on rohkem nõuandvaks organiks DMO lühiajalistes igapäevategevustes, kuid võiksid olla sihtkoha 3-4 strateegilise suuna ja fookuse andjaks. Nõukogu liige peaks laiapõhjalisemalt esindama selle sihtgrupi nägemust, kelle poolt ta nõukogusse valiti, samuti ei ole nõukogu liikmetele jagatud otsest vastutust. Fookusgrupi arvates on DMODE juhtkonnad tihti poliitilised, formaalsed ja pigem kontrollorganid ilma

reaalse vastutusega. DMO nõukogu liikmel peab olema otsustusõigus ja olles oma valdkonna kõneisik, seisab sihtkoha „suure pildi ja suurte otsuste taga“, mitte keskenduma „väiksele pildile“ ja üksikutele tegevuste sisule.

DMOde ja RTOde suurimaks kitsaskohaks peeti töötajate vähesust, turismihariduse puudumist ei peeta siiski takistuseks. Enim toodi välja turundusalaste kompetentside, suuremate turunduskampaaniate läbiviimise ja ka turundusteenuse sisse ostmise oskuse ja võimekuse puudumist. Kitsaskoht on atraktiivsete turismitoodete initsieerimise võimekus, teenusedisaini, tagasiside ja külalislahkuse valdkonna teadmiste vähesus. Mõlemas uuringus osalejate arvamusel on tähtis hoida fookus teatud 2-3 funktsioonil või tegevussuunal, ei saa tegeleda kõigega korraga. Ohuna nähti nii rahastuse kui tegevuste sõltuvust projektidest, mille eesmärgid ei ole sihtkoha arengustrateegias prioriteedid. Selline „projektimajanduse“ võimaluste ärakasutamine ei pruugi pikas perspektiivis olla jätkusuutlik, kuna ei teeni alati sihtkoha esmaseid arenguhuve. Fookusgrupi nägemuses väikesed, 1-3 töötajaga DMOd, ei ole kompetentsed ja jätkusuutlikud, nende pakutav väärtus nii sihtkohale kui ettevõtjatele ei ole kiiresti muutuv ühiskonnas konkurentsivõimeline. DMOs võiks olla vähemalt 10 töötajat, et tekiks kogemus ja kompetents. Kitsaskoht on ka aegunud tehniline baas nagu arvutid, printerid, tarkvara.

*„...kui Eesti on täis pudistatud keskpärase või alla selle kompetentsiga DMOsid, ka tulemus on siis keskpärane, ...mis on nende väärtuspakkumine, maakonnad võiksid ju kokku leppida, ...võtku kamba peale üks digiturundaja, kõik ei saa olla ju ise tipppetsistid igal alal.“ (P2)*

MKMi kui turismipoliitika koordineerija ja TAKi kui selle rakendusüksuse rollid on üheselt arusaadavad. Samas osutati uuringus ka riiklikule turismi koordineerimise killustatusele, sest osa turismitegevusi (Leader meetmed ja Eesti Toidutee) on näiteks Maaeluministeeriumi koordineerida. Tulevikuprobleemina mainiti ka, et kui EL toetused riigile ja TAKile vähenevad, siis samas mahus tegevuste elluviimiseks peab TAK järjest rohkem oma teenuseid müüma ja sihtkohtade rahaline panus võib suureneda. Kõigi vastajate valdav arvamus oli, et keeruline on välja pakkuda ühest ja ainuõiget nägemust ning jätkusuutlikku rahastus- ja tegevusmudelit Eesti DMOdele ja RTOdele.

2017. aastal toimunud haldusreformi tulemusena maakondade piirid muutusid ja OV arv

väheneb. Sellest tulenevalt pidas autor vajalikuks uurida, et kas regionaalse mudeli alusel sihtkohtade koordineerimine on endiselt õigustatud ning milline funktsioon ja roll sel juhul RTOl on. Mõlemas uuringus oli valdav arvamus, et turismiregioonide piirid ei toimi, nad on riigile pigem mugavad administratiivsed abitasandid, „peale surutud projektipõhised“ organisatsioonid kuid turismisihtkohtadeks ja terviklikuks turunduspiirkonnaks ei liigitu. Praeguste regioonide põhist turismitoodet ja ühist pakkumist kokku panna on väidetavalt keeruline.

Ühtne identiteet on Ida- ja Lääne-Virumaal, teekonda Tallinnast Narvani saab määratleda ühtsena, Harjumaa läänepoolne osa sobitub juba rohkem Läänemaaga kokku. Põhja-Eestis Narva ja Rapla või Lääne-Eestis Hiiumaa ja Pärnu ei tunnetata ennast ühtse sihtkohana ja koostöökohti on vähe. Ühtse sihtkohana nähakse pigem saari, suuremaid tõmbekeskusi nagu Tartu, Pärnu või Tallinn ja nende ümbrust, etnilisi kultuuripiirkondi nagu Peipsimaa või Mulgimaa, UNESCO temaatikaga seonduvaid alasid nagu näiteks Kihnu ja Setomaa ja looduspiirkondi nagu Lahemaa, Soomaa ja Matsalu.

*„Selle loogika alusel tutvustatakse Eestit turismisihtkohana välisurgudel ja visitestonia.com’is, sama mudel peaks toimima ka riigi turismimudelis“. (R2)*

Intervjuudes ja fookusgruupiintervjuus oli valdavaks arvamus, et tänu muutuvale keskkonnale ja turismimajanduse arengule, on tugevamad tõmbekeskused ja kultuuripiirkonnad leidnud oma identiteedi. Nad on välja kujunenud turismisihtkohad, kus valdkonna juhtimine toimub kas läbi DMO või OV struktuuri. Sellest tulenevalt nähakse RTOsid kui „liigseid vahetasandeid“, kelle põhiline funktsioon on hetkel vaid EAS sihtfinantseerimislepingust tulenevalt info selekteerimine ja vahendamine ning koostöö koordineerimine TAKi, DMOde ning ettevõtjate vahel. Fookusgrupi arvates võiks tuleviku koostöö suund TAKiga olla pigem väiksemate alade või võrgustike põhine, kus turisti teekond kattub sihtkoha identiteedi, mitte aga regiooni piiriga.

*„Turismitoodet, -teenust ja raha tekib ettevõtja ja kliendi vahel, tänase mudeli korral on teenus ja toode liiga kaugel riigi turundusest, see ahel on liiga pikk, ettevõtja ja omavalitsus peavad ära tootma kõik vahepealsed etapid.“ (R2)*

Regionaalse tasandi säilimise korral Eesti turismimudelil oli mõlema uuringu vastajate ühine arvamus, et sel juhul oleks RTO eesmärk regiooni turundus ja tootearendus

välisurgudele, regionaalsete trükiste tootmine ja ühiste turundus- või arendusprojektidega aldamine. Maakondade vaheline ühine kokkulepe, millist regiooni turismiorganisatsiooni kõik omavalitsused tunnustavad ja rahastavad, peab tulenema ühisest probleemist ja vajadusest. K1 sõnul ei ole koostöö tegemiseks vaja RTOd kui organisatsiooni, seda saab vajadusel teha ka otse teise OV, DMO või võrgustikuga ja suurem tõmbesihtkoht suunab oma turundustegevused kindlasti juba ise otse välisurule.

Fookusgrupp mõõnas, et kuigi regionaalse tasandi roll on ebaselge ja küsitav, on teatud regionaalset koordineerimist siiski vaja. Eesti tutvustamisel välisurgudel peaks siiski olema suurem piirkond ehk regioon see, kes enda haldusala kokku koondab ja lähtudes külastajaloogikast terviklikuks turismitooteks seob. Koordineerijaks välisurunduses võib olla ka suurem tõmbesihtkoht, samas saaks ehk rohkem ka tsentraalselt TAK tasandil ära teha. RTO esindajate arvates võiks olemasolevate RTOde funktsioone ja sihtfinantseeringu lepingust tulenevaid ülesandeid täita TAK struktuuris töötavad 3 inimest. Kaoks vajadus pidada üleval RTOsid kui organisatsioone ja RTO liikmemaksust vabaneva OV raha saaks suunata juba konkreetsete tegevuste elluviimiseks.

Fookusgrupilt uuriti nende ootusi DMOdele. OV struktuuris oleval turismiosakonnal on kordades lihtsam aldamata projekte, sihtkohta turundada ja arendada ning ettevõtjatega suhelda, kuna puuduvad vahelülid. Otsustusprotsess on kiirem, finantsvahendid on OV endal, tegevuste eesmärk ning põhjendatavus selgem. DMO on riigi jaoks partner, läbi kelle jõuda ettevõtjate ja „kohaliku sihtkoha tunnetuseni“, teada ettevõtjate ootusi ja kaasamise vajadust. Väiksemad OV mõtleavad veel pigem siseturismi kontekstis, kohaturunduse ja elaniku vajadustest lähtuvalt, kuid eeldatavasti selline mõtteviis on muutumas. Omavalitsuste ootused DMOle on seotud mitte ainult turundusega, vaid et DMO initsieeriks ka uusi algatusi, sh ka uute turismitoodete ja investeeringute toomist piirkonda. Tulenevalt oma väiksusest, ei ole aga DMO alati võimalikele investoritele või partneritele usaldusväärne, OV ja selle juht otsustajana aga on.

DMO rollide ja funktsioonide teemal arutledes oli fookusgrupi arvamus, et sihtkoha olemuse ehk „DNA“ ja brändi loomine, strateegiline planeerimine ja eesmärkide ning fookuste seadmine, koostöö initsieerimine, tootearendus ja kvaliteedikontroll ning siseturule suunatud turundustegevused peaksid jääma kohaliku DMO tasandile. Neid tegevusi riiklikult koordineerida või ühekordse investeeringuga teha ei ole võimalik.

Samuti uuriti DMOdelt ja RTOdelt endilt, et milliseid funktsioone nad praegu täidavad ja millised nendest on olulisimad, tulemused on kajastatud lisas 8.

Funktsioonid millega teadlikult ei tegeleta ja prioriteetidena ei nimetatud, on külastajavoogude ja -teekonna ning kriiside ja riskide juhtimine ja analüüs. Kvaliteedi kontrolli ja tagasiside korjamisega tegelevad 2 DMOd, kuid reeglina teadlikult ja süsteemselt sellega ei tegeleta. Turismitoodete arendust ja teenuste disaini peetakse küll oluliseks, kuid funktsioonina ei ole see enamuse jaoks veel esmase tähtsusega, kuid on muutumas järjest olulisemaks.

*„Me räägime ja teeme 90% turundust ja 10% tootearendust, kuid tegelik vajadus on juba vastupidine. Varem oli vaja Eesti tuntuks teha, kuid nüüd peaks juba hakkama rohkem kvaliteedi ja arendusega tegelema, sest ajad ja külastajad on muutunud.“ (R2)*

Olulise kitsaskohana töid DMOd ja RTOD välja üldise turismistatistika ja uuringute ebapiisavuse. Majutus- ja ööbimisstatistika ei anna enam adekvaatseid andmeid, sest need on tagasisivaatavad ja seal ei kajastu ka näiteks *Airbnb* või suvekorterite statistika. Nähakse vajadust saada TAK poolt uuringuid uuel tasemel ja tulevikku vaatavas kontekstis. RTOde sõnul ootab turismisektor, et Maailma ja Euroopa tuleviku turismitrende ja prognoose analüüsitakse Eesti kontekstis ja kommunikeeritakse sektorile. Samuti soovitakse visitestona.com kui riikliku turismiinfokanali veebistatistika alusel tehtavaid tulevikuanalüüse ja -prognoose. Fookusgrupi hinnangul on lisaks turismipoliitika kujundamisele ja Eesti kui reisisihi turundusele, tulevikutrende arvesse võtavad turismimajanduse ja -turunduse alased uuringud ja uurimustööd kindlasti riigi roll.

Hetkel on DMOd kas siis mittetulundusühingud (MTÜ) või sihtasutused (SA). MTÜde puhul toodi välja, et liikmeteks on tavaliselt nii OV kui ettevõtjad. Reeglina on kohaliku OV rahaline panus liikmemaksuna ja ka tegevustoetusena oluliselt suurem kui ettevõtja panus, kuid igal liikmel on võrdselt üks hääl. Intervjuudes osalejate arvates ei ole oluline liikmete kvantiteet vaid kvaliteet, sest mida rohkem liikmeid, seda keerulisem on organisatsiooni juhtida ja kõigi ootustele vastata.

*„... ma ei paneks enam iial avalikku sektorit ja ettevõtjaid ühte organisatsiooni liikmeskonnana kokku, sest huvid ja võimekus on erinevad, ... mudelisse, kus otsuseid teeb üldkoosolek ja enamuse hääl maksab, on konflikt eos sisse kirjutatud.“ (R1)*

DMO jätkusuutliku juhtimisstruktuurina nähti tulevikus peamiselt kahte mudelit: sihtkoha juhtimiseks on spetsiaalne osakond OV struktuuris või on loodud ettevõtjate võrgustik ehk klaster. D1, D3 ja D5 sõnul on suurema sihtkoha OV struktuuri kuulumisel eelarve struktuur, suhtlus ja infovahetus selgem, tegevusi on lihtsam kokku leppida, töötajatel on kindlus. Koostööd teiste valdade või partneritega saab endiselt teha ja see on ka pärast haldusreformi lihtsam, kuna valdade arv on väiksem. Intervjuudest selgus, et kuna poliitiline mõjuvõim on üks suurimaid DMOde tegevuste ja rahastuse mõjutajaid, siis DMO kuulumine tõmbesihatkoha OV struktuuri kiirendaks otsustusahelat ja suurendaks OV ametnike turismiteadlikkust. Positiivsena nähti, et OV otsused ümbritseva keskkonna ja ligipääsetavuse parandamisel või suurürituste korraldamisel on sihtkoha turismimajandusele kasulikud. Kui OV liider on „turismisõbralik“, saab aru turismimajanduse toimimise loogikatest ja lisaväärtusest ning ei näe valdkonda ainult oma valla piires, siis reeglina on otsused DMOd toetada positiivsed. Kitsaskohana toodi aga välja, et poliitiline mõjuvõim sõltub ka konkreetsetest poliitikutest, nende oskusest näha „suurt pilti“, nende iseloomujoontest, turismiteadlikkusest ja pädevusest.

*„Poliitika poolelt häirib „noore poliitiku sündroom“, millele on omane suhtumine, et teeme kiirelt muudatused, sest ennast poliitikuna on vaja ajalukku kirjutada, muudatused on head ja neid tulebki teha, aga muudatus muudatuse pärast ei kanna vilja.“ (R1)*

Fookusgrupis osalejad tõdesid, et mida suurem osakaal DMO eelarvest on OV finantseerimisel, seda rohkem poliitilist mõju see DMO tegevustele ja eesmärkidele avaldab. OV poliitika mõju sõltub ka sellest, kuhu ta fookuse suunab – on need ligipääsud, suursündmused või turundusüritus välisturul – DMO peaks OV koostöös need fookused arengustrateegias määrama. Fookusgrupi arvates riik ei oska piisavalt avalikkust veenda, kui tähtis on turism ja kui palju see tulu toob. Turundustegevuste, sh messide või kampaaniate numbrilisi tulemusi on võimalik mõõta ja oskuslikult presenteerida, paraku seda aga erinevatel põhjustel ei tehta. Poliitiline mõjuvõim väheneks, kui riik töötaks välja meetodikaid, kuidas turismi tulu ja kasumlikkust mõõta ja presenteerida nii, et see oleks mõistetav nii kohalikule elanikule, ettevõtjale kui OVle.

*„...kui vald peab valima – tee lahti lükata või messile minna, valitakse kindlasti tee. Aga kui oskuslikult põhjendada, miks mingi turundustegevus on kasulik, et tänu sellele likkad teed lahti kolm korda rohkem.... Üks on tegevusteks raha andmine, teine on tulemusteks,*



*vaadake DMOd mitte kuluallikana vaid tuluallikana.“ (P2)*

Teine mudel eeldab ettevõtjate rolli ja osakaalu suurenemist sihtkoha juhtimises. Eesti DMOdest enamuses on ettevõtjate rahaline panus tagasihoidlik ja kaasatus pole piisav kas siis DMOde enda vähese jõudluse või ettevõtjate üldise passiivsuse tõttu. Lisaks rahalisele panusele on oluline ettevõtjate kaasatus arengustrateegiasse. DMOde sõnul ei mõtle ettevõtjad alati sihtkoha kui terviku kontekstis ning panustades vaid mõnisada eurot aastas, oodatakse selle eest kordades rohkem teenuseid. Turismisektori väliseid lisandväärtust pakkuvaid ettevõtteid ei ole püütud kaasata.

*„...hetkel üleminek ettevõtjate põhisele võrgustikule oleks liiga varane, nad mõtlevad endiselt, et kuigi olen liige ja annan 100 eurot sihtkohale, aga äkki läheb turist ikka minu naabri juurde.“ (D1)*

Positiivse näitena toodi korduvalt Ida-Viru turismiklastri mudelit, kus ettevõtjad on klasteri partneriteks ja saavad teenuseid vastavalt enda ärihuvidele ostetud pakatile. Lisaks ettevõtjatele on klasteri partnerid ka OV, kes vastavalt pikaajalistele kokkulepetele toetavad ühe või kahe oma OV turismiattraktsiooni arendamist ja turundamist läbi klasteri tegevuste. D2 sõnul on klasteri edu aluseks järgmised tegurid:

- initsiatiiv ühist probleemi lahendada tuleb ettevõtjatelt ehk „rohujuure“ tasandilt;
- pikaajaline kokkulepitud ja järgitav arengustrateegia ja täpne tegevuskava;
- kriitiline minimaalne eelarve (min 40 000 eurot), alla mille klasteri tegevustel ei ole ettevõtjate ja sihtkoha jaoks kasumlike mõõdetavaid tulemusi;
- klasteri partnerite minimaalne kriitiline arv (vähemalt 20) väike- ja suurettevõtjat;
- klasteri ettevõtjate profiil, kus tasakaalus on nii majutused, toitlustused kui atraktsioonid ja aktiivse puhuse pakkujad kui sihtkoha külastamise motivaatorid;
- klasteri liikmete valmisolek lisaks rahale panustada ka aega ja inimressurssi.

Intervjueeritavate sõnul ei peaks DMO enam töötama traditsioonilise nn „kogukondliku mudeli“ alusel, kus kaasatakse ja tegevusi pakutakse võrdselt kõikidele liikmetele olenemata nende liikmemaksu suurusest. DMO üleminek ettevõtjate põhisele ehk ärimudelile (näiteks SBA mudel, lk 24) pakuks suuremaid arenguvõimalusi ning fookustegevusi erinevates arenguetaappides ja suuruses ettevõtjatele, kes on ise huvitatud nii enda kui sihtkoha kiiremast arengust ja on valmis nii rahaliselt kui ajaliselt panustama.

Ühe intervjuueeritava arvates võiks RTO asemele tekkida regionaalne turismiettevõtjate ja -atraktsioonide klaster, millel oleks potentsiaali muutuda tugevaks, kuna teeniks ettevõtjate vajadusi rohkem ja mitmekülgsemalt. Ettevõtjate klaster on ka poliitikast vähem mõjutatud, ettevõtjate initsiatiivil „alt-üles“ juhtimisstiil sunnib OV tegema koostööd ja minema kaasa ettevõtjate algatustega. Fookusgrupp näeb SBA mudelil ohtu, kui DMO rahastus tuleb paljudest erinevatest allikatest „kärjena“ kokku, siis fookuse seadmine teatud ettevõtjate heaks ei pruugi olla kõigile osapooltele rahuldav mudel.

*„...ideaalne kui mõlemad, OV all on suur pilt ja terviklik sihtkoha turundus ja arendus, suuremad valdkonna ettevõtjad ehk klastripakk peab aga juures olema, siis tekiks koostöö ja koos otsustatakse vajadused ja kes on sobivam mingeid tegevusi läbi viima.“ (D4)*

Lisaks ettevõtjate kaasamisele uuriti, et kas ja kui oluliseks DMOd peavad kohaliku kogukonna kaasamist. DMOd ei ole kaasamisega teadlikult tegelenud. Osad vastajatest on seisukohal, et see on rohkem OV roll, ollakse küll alati valmis avalikkusele DMO tegevusi tutvustama, ise aga initsiatiivi ei võeta. Fookusgrupp ja mõned DMOd peavad koostööd kohalikega ja nende kaasamist erinevatesse turismiteemalistesse aruteludesse aga väga oluliseks, sest tegemist võib olla tulevase turismiettevõtjaga.

*„...ma pole sellele kunagi mõelnud..., samas pole nagu pahameelt ka kuulda, ... maakonnas on kogukond küll mõnele asjale vastu, ..., aga kui seletada äkki siis oleks parem.“ (D1).*

Mõlemas uuringus küsiti ka DMOde ja RTOde finantsmudeli ja tulubaasi kohta. RTOde puhul on avaliku sektori baasfinantseerimise ehk EAS sihtfinantseeringu, regiooni OVL tegevustoetuste või liikmemaksude osakaal 85-90% kogu eelarvest. Mõlema puhul 10-15% tuludest on ettevõtjatelt saadav tulu seminaride, koolituste vms tegevuse eest. R1 ise ei ole ühegi projekti otseseks partneriks, kuna puudub vastav finantsvõimekus. R3 on suures mahus projektitegevustega seotud, baasfinantseeringule lisanduvad EU projektide toetused ja liikmete poolt projektide omaosaluste summad.

Uuringus osalenud DMOd on küll erineva juhtimisstruktuuriga, kuid üldistades saab öelda, et DMOde eelarvest on avaliku sektori rahastuse osakaal umbes 80-90% ja erasektori panus 10-15%. Avaliku sektori rahastuse hulka kuuluvad EAS sihtfinantseerimine TIK või KÜK ülalpidamiseks, OV või OVL liikmemaksud ja

tegevustoetused, EU või Leader projektide toetused ja samuti omaosalused projektidesse. Eristuv on D2, kelle eelarves jaotub avaliku sektori ja erasektori panus võrdselt.

Uuriti ka suhtumist turismimaksu. Kaheksast DMOst ja RTOst kaks olid selgelt turismimaksu või -aktsiisi vastu, kuna seda nähakse külastusvoogude piirajana. Ülejäänute arvamus oli pigem turismimaksu kehtestamist pooldav, kuid kas maksu korjata külastajatelt või ettevõtetelt – ühist selget nägemust pole. Tulevikku vaadates on maks pigem võimalus, kuid võtmeküsimus on korjamise mehhanismis ja selles, kes otsustab maksutulude kasutamise. Samuti nähti ohuna, et ühese riikliku maksumudeli kehtestamine ei ole mõistlik, see pigem peaks olema sõltuv sihtkoha huvidest ja vajadustest. Vastajad tõid võrdluseks ka turismimaksud mujal riikides ja et turistid tegelikult aktsepteerivad ja saavad aru selle vajalikkusest sihtkoha arenduses.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et põhiliseks finantsmehhanismiks on poliitiliste otsuste tulemusena avaliku sektori ehk riigi või OV kaudu tulevad liikmemaksud ja otsetoetused ja EU või Leader meetmete projektitoetused. Üldiselt on tegevuste elluviimiseks taotletud projektirahade osakaal nii DMOd kui RTOd eelarves olulisel kohal, samas oldi arvamusel, et projektipõhisus ei ole pikas perspektiivis DMO jätkusuutlik rahastamismudel. DMOde ja RTOde eelarvest umbes 55-70% on palgafond, 20% organisatsiooni ülalpidamiskulud nagu rent, kommunaalkulud, lähetused vms ja suurusjärgus 10-25% on tegevuskulud. Erisus on D2, kellel on tegevustena planeeritud 50% eelarvest.

Tulubaasi tekkimist läbi MTÜ liikmemaksude ei peeta mõistlikuks, see tekitab ebavõrdse olukorra, kus igal liikmel on otsustusprotsessis üks hääl kuid liikmemaksu proportsioonid ettevõtjate ja omavalitsuse puhul on erinevad. Negatiivne on, et osad DMOd peavad iga tegevuse jaoks raha OV eraldi taotlema ja põhjendama. Mõlemast uuringust selgus, et oluliselt lihtsam oleks DMOl tegevusi planeerida, kui oleksid mitmeaastased finantseerimislepingud, eelarve oleks paindlikum ja DMOl oleks suurem otsustusõigus rahade kasutamise üle. Üldine seisukoht on, et erasektori panus DMO eelarvetes on seni liiga väike ja selle kasv on jätkusuutliku finantseerimismudeli aluseks. Fookusgrupi arvates on DMO ülalpidamise ja palgafondi eest suurem vastutus omavalitsusel, tegevuste rahastamises peab aga erasektori osakaal oluliselt kasvama. Äritegevuste mahu kasvu (kaupade nagu suveniirid või reisiveoteenused müük), tulude osas ei nähtud.

### 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD ARENDUS- JA TURUNDUSORGANISATSIOONIDELE

Selles peatükis tehakse tulenevalt lõputöö eesmärgist Eesti turismisihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsioonidele ettepanekuid arenguvõimalusteks ning tegevusmodelite planeerimiseks. Peatükk keskendub teooria ning uuringu tulemuste põhjal tehtavate järelduste ja ettepanekute kajastamisele. Ettepanekud üldistatakse ja lisaks TAK meeskonnale ja Eesti DMOde või RTOde juhtidele võivad need tulevikuperspektiivis olla kasulikud ka omavalitsustele ning teistele turismiasjalistele.

Pearce (2015, lk 2) ja Jørgensen (2017, lk 57) väitel puudub sihtkoha juhtimises ainuõige ning optimaalne eri osapooli rahuldav funktsioonide ja tegevuste mudel, sest see sõltub nii riigi korraldusest kui piirkondlikest oludest. Pechlaner jt. (2012, lk 165) arvates RTOde roll tekitab küsimusi, neil on küll suurem riiklik rahastus, kuid avalikkuse heakskiidu saavutamiseks peavad tõestama oma vajalikkust. Uuringust selgus, et kuigi Eesti RTOdel on riiklik rahastus ja sellest tulenev regionaalse koostöö ja tootearenduse roll, siis praegune turismikorraldusmudel Eestis siiski enam ei toimi. Järelikult ei ole RTOd suutnud ei OV, sihtkohtade DMOdele ega ka TAKile oma vajadust ja rolli põhjendada ja ümberkorraldused on vajalikud (aprill 2018 seisuga on SA Lõuna-Eesti turism likvideeritud). Väidetavalt on kolm regiooni pigem administratiivsed piirkonnad, kui ühtse sihtkohana tajutavad ja ühtselt turundatavad.

Turismisihtkoht moodustab külastaja teekonnast lähtudes tervikliku väärtusahela, millel on tänu loodus- ja kultuuriressursside unikaalsusele ja lugude jutustamisele ehk *storytelling*'ule tuginedes olemus ja identiteet, teenusepakkujatel on ühised ärilised eesmärgid (UNWTO, 2016, p. 13; Laesser & Beritelli, 2013, lk 48; Liu *et al.*, 2017, lk 256-258). Sellest ja uuringu tulemustest järeldades oleksid autori ettepanekul tulevikus RTOde asemel TAK peamised koostööpartnerid:

- tugevamad identiteediga tõmbekeskused nagu Tartu, Tallinn ja Pärnu koos tagamaaga

ja ka turismiäripiirkond Ida-Virumaa;

- väiksemad tõmbealad ja loodus- ning kultuuripiirkonnad (Saaremaa, Viljandi ja Mulgimaa, Peipsimaa, Setomaa või Haapsalu),
- väiksemad võrgustikud (Soomaa, Romantiline Rannatee, Sibulatee jne), kes saaksid oma välisturunduslikud eesmärgid ellu viia koostöös suurema tõmbesihtkohaga.

Lähtudes Gajdošíková jt. (2016, lk 407) mudelist ja Põhja-Eesti regiooni näitest on ka autor seisukohal, et väiksema turismipotentsiaaliga sihtkohal ei ole vajadust eraldi DMO järele, piisab turismiinfokeskusest või töökohast OV struktuuris ja olemasoleva ressursi saab suunata tegevustele. Selliste sihtkohtade vaatenurgast RTO rollid nagu regionaalne koostöö ja infovahetus, turundus ja tootearendus välisturgudele, regionaalsete trükiste ja sisuturunduse tootmine, maakondade üleste turundus- ja arendusprojektide algatamine ja ellu viimine vajavad siiski täitmist.

Autori ettepanek oleks kas TAK struktuuris, OV või maakondlike arenduskeskuste (MAK) struktuuri sarnaselt regionaalsetele investor- ja ettevõtluskonsultantidega regionaalsete turismikonsultantide palkamine. Teine ettepanek oleks DMOde koondumine üheks regiooni tõmbekeskuses asuvaks regionaalseks turismiorganisatsiooniks, millel oleks kas töökohad või harukontorid väiksemate sihtkohtade TIK või MAK juures ja millel oleks ka tulenevalt regiooni olemusest ja tootepakkumisest teatud temaatiline kompetents ja väärtuspakkumine riiklikusse turismimudelisse. See eeldaks aga maakondade vajaduspõhist kokkulepet ja „alt-üles“ survet koostööks ka ettevõtjate poolt.

Pearce (2015, lk 4), Gajdošíková jt. (2016, lk 409), Pike (2016, lk 115), Volgger ja Pechlaner (2014, lk 68) ja UNWTO (2016, lk 13) poolt välja toodud DMOde põhi-funktsioonide hulgast on Eesti DMOde jaoks esmased sihtkoha brändimine ja turundamine, strateegiline planeerimine, sündmuste organiseerimine, uuringute ja analüüside jälgimine, turismiinfo koordineerimine, info vahetus, koostöö turismiasjaliste ja ettevõtetega, teadlikkuse tõstmine ja koolitamine ning organisatsiooni juhtimine. Uuringust järeldub, et Eesti DMOd tegelevad korraga väga paljude tegevustega pakkudes nii operatiivseid kui ka tugiteenuseid ja piiratud finants- ja inimressursi ning kompetentside juures on keeruline saavutada kõigis nimetatud funktsioonides ja

tegevustes kvaliteetne ja sisuline mõõdetav tulemus. Fookus on autori arvates vaja seada valdkonnale, mis on hetkel tulenevalt sihtkoha arenguetapist ja strateegiast, OV haldussuutlikkusest, DMO finantsressurssidest, võimekusest ning selle juhi kompetentsidest sihtkoha jätkusuutliku arengu jaoks kõige olulisem.

Henderson (2016, lk 90) on sihtkoha arengu mõjuteguriteks nimetanud sihtkoha juhtimise ja turismikorralduse, turunduse, ligipääsetavuse ja ka atraktsioonide ning elamuste ehk turismitoote olemasolu. Uuringutest selgus, et suurimad sihtkohtade kitsaskohad on just seotud kohaliku turismikorraldusega, tootepakkumise ja atraktsioonide vähesusega. Probleemid on hooajalisuse ja ligipääsetavusega, puuduvad tagasisidesüsteemid, ettevõtjad on passiivsed ja nende kaasamine DMO tegevustesse on kasutamata ressurss.

Sellest järeldub ja saab teha ettepaneku, et lisaks turundustegevustele peaksid DMOd rohkem tegelema autentse sihtkohatoote arendamise koordineerimise ning kvaliteedi tõstmisega, külastajate tagasiside kogumise ja ettevõtjate koostöö initsieerimisega. OV ootused ja ka autori arvamus on, et DMO võiks kujuneda turismiinvesteeringute ja -algatuste initsieerijaks. Külastuselamuse ehk sihtkoha turismitoote eristumine, kõrgem tootlikkus ja konkurentsivõimeline hind on muutumas turismikeskkonnas võtmeressurssiks (Mason, 2008, lk 26; Cuypers, 2017, lk 22).

DMOde sisu on tänapäeval muutumas traditsiooniliselt turunduslikult mõtteviisilt terviklikuks sihtkoha strateegiliseks juhtimiseks (Pearce, 2015, lk 2; Borzyszkowski, 2015, lk 57; Negrusa ja Coros, 2016, lk 2). Uuringu põhjal on Eesti DMOde põhifunktsioon turundus, kuid ollakse kinni vanas turundusmeetmestikus, kus endiselt suur osa inim- ja finantsressursist suunatakse messidele, mille kasutegur on aga raskesti mõõdetav. Finantsressursid ja turundustegevuse kasumlikkus peavad olema tasakaalus (World Tourism Organization, 2017, lk 59). Liu jt. (2017, lk 256-258) ja Destinations International (2017, lk 16) arvates on kohalik loodus, pärimuslood, legendid, unikaalsus, kultuur ehk kokku *storytelling* sihtkoha turunduse ja külgetõmbekontseptsiooni olulised osad ja üleminek turismiinfo haldajast lõpptarbijale väärtusliku sisutootjaks on möödapääsmatu.

Autori arvates peaksid DMOd tänu jagamismajanduse, tehnoloogia ning digiturunduse arengule orienteeruma turundustegevustes ümber kahepoolsele sisuturundusele: DMO

loodud järjepidev sisuturundus koos kvaliteetse turismiinfoga üheltpoolt ja külastajate endi kohapealse elamuskogemuse jagamine läbi loodud võimaluste ja platvormide. Uuringust selgus, et DMO töötajate turundusalane kompetents on puudulik. Ettepanek oleks palgata mitme DMO peale turundusspetsialist või osta teenus sisse eelnevalt paika pandud ühisturundusstrateegia tegevuste elluviimiseks. Antud mudel oleks võimalik nii avaliku sektori kui ettevõtjate võrdse panustamise korral. Samuti *Online Travel Agencies* (OTA) platvormide (booking.com, Expedia) ning mobiilipõhiste reaalse turundusvõimaluste kasutamine koostöös ettevõtjatega oleksid samuti alternatiivid.

Eesti DMOd ei pea oluliseks koostööd ja kommunikatsiooni kohaliku kogukonnaga. Lew ja Cheer (2017, lk 5-6), Destinations International (2017, lk 16) ning Sainaghia ja Baggio (2017, lk 369) arvates on aga kohalike elanike tugev kaasatus ja usaldus sihtkoha juhtimise vastu üheks oluliseks DMO jätkusuutliku arengu eelduseks. Turismi sihtkoha suhe kohalike elanikega on ajas muutuv ja sõltub igast uuest põlvkonnast (Mason, 2008, lk 26). Turismiteadlikkust tõstetakse küll turismiettevõtjate ja -asjaliste hulgas, vajadus oleks ka laiemal turismimajanduse mõju teemalise arutelu järele meedias või infopäevadel koostöös külaseltside või OVga. Arenguvõimaluseks on kohaliku kogukonna kaasamine turismielamuse loomisesse läbi lugude kogumise ja sisuturunduse, teadlikkuse tõstmine turismiettevõtluses osalemiseks ja uutele elanikele sihtkoha turismipotentsiaali tutvustavate tasuta tuuride pakkumine, muutes nad seeläbi turundajateks.

Uuringust selgus, et DMOd ei kaasa juhtorganitesse ega ka liikmete või koostööpartnerite hulka osapooli muudest turismisektori välistest majandusharudest. Varghese (2013, lk 51) ja Destinations International (2017, lk 16) sõnul on DMOde võimuses tervikuks siduda ja rahuldada nii turismiasjaliste kui ka seonduvate tööstus- või teenindusharude vajadusi. DMO funktsioonid, finantsmudel ja tegevused sõltuvad juhtorganite koosseisust, kuhu on tulevikus vajalik kaasata mitte ainult poliitiliselt kasulike osapooli vaid ka äri-, tehnoloogia- või innovatsioonialaseid teadmisi (Pechlaner *et al.*, 2014, lk 5; Laesser ja Beritelli, 2013, lk 48). Ettepanek on initsieerida ka sektoriväliseid koostööalgatusi näiteks uute *start up* ettevõtjatega ja kaasata kas läbi DMO juhtimisstruktuuri, nõukogu või liikmeskonna turismisektori väliste ettevõtjate, partnerite, mõju- või kõneisikute kompetentse. Samuti on vajalik konkreetse vastutusvaldkonna määramine volikogude või nõukogude liikmetele.

Zavattaro ja Adams (2016, lk 680) väitel on tulevikus oluline inimtegur – puudus on kvalifitseeritud personalist, turismierialasest ja juhtimisalasest kompetentsist. Samasugune tööjõu ja kompetentside puudus kajastus ka uuringu tulemustes. Üheltpoolt on tööjõupuudus tingitud vähestest finantsressurssidest. DMO kui organisatsiooni arenguplaan peaks kaardistama tulenevalt sihtkoha arengust, eesmärkidest ja nende elluviimise metoodikast tööjõu ja kompetentside vajadused tulevikus ja vastavalt sellele ka põhjendama rahastajatele spetsiifilise tööjõu palkamise vajadust. DMO tegevjuhi või juhtkonna tasemel tuleb rohkem väärtustada ja turismi- ja juhtimisalast eriharidust.

Destinations International (2017) andmetel 93% DMO tuludest tuleb avalikust ja 7% erasektorist, avaliku raha peamine finantsmehhanism on turismimaks. Eestis on see proportsioon samas suurusjärgus (85%/15%). Erinevus on turismimaksu puudumine ja suur osakaal on avaliku sektori (nii riik kui OV) liikmemaksudel, otsetoetustel ja projektide rahastamisel. Arenguvõimalus on suurendada ettevõtjate panust DMO tegevuste rahastamiseks, vajaduste sisend peab tulema aga ettevõtjatelt. Liikmemaksude põhine rahastamismudel ei tööta, kuid turismimaksu teemaline arutelu võiks ühiskonnas toimuda. Nii uuringu tulemustele kui ka Pechlner jt. (2014, lk 5) arvamusele toetudes kui tulevikus riiklik EU fondide põhine turismi rahastamine väheneb, siis DMOde enda ressursipõhised tegevused ja teenuste müük ei ole jätkusuutlik finantseerimismudel.

Sihtkohad ja DMOd peavad tulevikus lähtuma rohkem turismiettevõtjate äri- ja külastuselamuse loogikast, sest sihtkohal kui ettevõtjate klastril on esikohal konkreetsed ärilised eesmärgid ja ettevõtlusele suunatud sihtkoha juhtimise ärimudel on tulemuslikum (Beritelli *et al.*, 2014, lk 405; Laesser ja Beritelli, 2013, lk 48; Pikkemaat *et al.*, 2018, lk 54). Järeldada saab, et üleminek turupõhisele kontseptsioonile ehk ettevõtjate suurem kaasamine on üks võimalusi. Uuringust selgus, et ettevõtjate kaasatus DMO tegevustesse nii rahaliselt kui ka sisendi andmise poolest on kasutamata ressurss. Komppula (2014, lk 369) sõnul üksi sihtkoht ja DMO ei saa tõhusalt toimida ega areneda ettevõtjaid kaasamata. Võib järeldada, et kui koostöö ja arengutahe tuleb „alt üles“ ehk ettevõtjate poolt, siis nende sisend DMO tegevustesse annab DMOle uue arenguperspektiivi.

Uuringus mainiti enim Ida-Virumaad kui uuenemise etapis olevat sihtkohta, edu aluseks loeti seiklusturismile spetsialiseerumist ning ettevõtjate poolt algatatud klastripõhist sihtkoha juhtimist. Jätkusuutlikus klastris on minimaalselt 20 valdkonna



turismiettevõtjat, eelarve vähemalt 40 000 eurot. Oluline on panustada mitte liikmete hulga, vaid kvaliteedile – klastris peaks olema erinevate valdkondade ettevõtjaid (atraktsioonid, aktiivne puhkus, majutus, toitlustus jne), kes on valmis panustama nii inim- kui finantsressurssidega. Autor teeb ettepaneku võtta Ida-Virumaa klasterkogemust kui head näidet ja algatust sarnase mudeli juurutamiseks ka teistes sihtkohtades. See uuringu tulemus sobitub ka Beritelli jt. (2014, lk 405) ja Destination Think! (2016) poolt kirjeldatud TID või SBA mudeliga (lk 24 ja lisa 3). Üleminek kõigile suunatud kogukondlikult sihtkohajuhtimise mudelilt arenguhuvi ja -võimekusega ettevõtjate põhisele ärimudelile on tulevikuperspektiivis üks DMOde võimalike tegevusmudeleid.

Võimalike jätkusuutlike finantsmodelitena nähti kahte: DMO üleminekut OV struktuuri ja eelarvesse, mis garanteerib paindlikuma eelarve ning kiirema otsustuse, ja sarnaselt Ida-Virumaa turismiklastri mudelile üleminek ettevõtjate nn „alt-üles“ juhitud ja tegevuspakettidel põhinevale finantseerimismudelile. Mida suurem osakaal DMO eelarvest on OV rahal, seda rohkem poliitilist mõju see DMO tegevustele ja eesmärkidele avaldab. Selle vältimiseks on oluline koostöös OV fookuste ja arengustrateegiate määramine ja lähtumine kokkulepitud pikaajalisest sihtkoha arengu- või turundusstrateegiast ja tegevuskavast vältimaks killustumist ja ressursside raiskamist. OV jätkusuutliku rahastuse tagamiseks on vaja kommunikeerida tulemusi, mitte tegevusi. Pärast 2017 aastal toimunud haldusreformi on ka uute OV töötajate turismiteadlikkuse tõstmine ja külastajatekonna põhimõtete selgitamine DMO poolt vajalik.

Pike ja Ives (2017, lk 1) sõnul tahavad OV rahastusotsuste langetamisel teada, milline on sellest tulenevalt DMO tulemuslikkus ja kasu sihtkohale. Võtmeküsimuseks on analüüsida turismi tuleviku trende ja tuua need Eesti konteksti. Arendus- ja turundustegevuste aluseks olevaid stsenaariume tuleb prognoosida mitte vaid traditsiooniliste statistiliste turisminäitajate alusel, vaid võtta aluseks ka mittetraditsionaalsed andmed. (Destinations International, 2017, lk 16; Costa *et al.*, 2016, lk 718; Yuan ja Ho, 2015, lk 1; Amadeus, 2017, lk 11)

Uuringu alusel võib teha ettepaneku riiklikul tasandil TAKile, et rõhuasetus tulevikutrendide ja -uuringute ning *big data* ehk suurandmete temaatikale kui pidevale analüütilisele avastusprotsessile, on abivahendiks DMOde tegevuste planeerimiseks. Samuti võiks riiklikul tasandil (TAK) luua meetodi ja töötada välja indikaatorite

mõõdiksüsteemi turismimajanduse ja -tegevuste tulemuslikkuse mõju hindamiseks ja kommunikeerimiseks sarnaselt Bauer-Krösbacher jt. (2014, lk 67) nägemusele.

Töö autor järeldab teooria ja teostatud uuringu põhjal, et vajadust RTOde järgi ei ole, funktsioone on võimalik üle viia teistesse struktuuridesse. DMOd peavad oma tegevused ja funktsioonid fookustama, muutuma turundusorganisatsioonist sihtkoha juhtimisorganisatsiooniks. Oluline on keskenduda tegevustest aruandmise asemel nii turismimajanduse üldise mõju kui ka DMO tegevuste tulemuslikkuse hindamisele, selle aluseks oleks vaja luua ühtne mõõdiksüsteem.

Turunduse „messipõhine“ mõtteviis peaks asenduma digi- ja sisuturundusega, lisaks turundusele peaks kvaliteetse ja eristuva sihtkohatoote arendus olema teine olulisim DMO funktsioon. Jätkusuutliku finantsmudelina nähakse DMO üleminekut liikmemaksupõhiselt MTÜ või SA vormilt OV struktuuri ja ettevõtjate algatusel nende vajadusepõhise turismiklastri loomist. Olenevalt sihtkoha tugevusest ja suuruselt on regioonipõhisel ettevõtjate klastril suurem konkurentsivõimekus ja välisturuvalmidus, see võiks olla samuti üheks alternatiiviks RTOdele. DMO juhtstruktuurides on vaja tõsta turismi- ja juhtimisalast kompetentsi. Töötajate profiil peab lähtuma sihtkoha arengu eesmärkidest ja organisatsiooni strateegiast, rohkem peaks kaasama turismisektori väliseid partnereid ja eksperte.

Uuringu baasil tehtud järelduste põhjal selles peatükis välja toodud soovitusi ei saa võtta tervikpaketina ega kõigile sihtkohtadele ja DMOdele sobiva ühtse mudelina. Soovituste ja ettepanekute kaalumise ja elluviimise aluseks on aga juhendumine igast konkreetsest sihtkohast ja selle vajadustest lähtuvalt. Samuti tuleb üle vaadata või uuendada kokkulepitud sihtkoha arengu- ja tegevusstrateegiad tuues sisse tulevikutrende ja uuringute tulemusi.

## KOKKUVÕTE

Turismisihtkoha jätkusuutlik areng, selle juhtimine ja turundamine peab olema eesmärgipärane ja strateegiliselt planeeritud. Sihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonidel on selles protsessis kandev roll loomaks ühtset arusaama sihtkoha olemusest, mõjutamaks turismiasjalisi ja ettevõtteid kokku leppima sihtkoha arengus ning selle elluviimiseks vajaminevates funktsioonides ja rahastus- ning tegevusmodelites. Järjest aktuaalsem on DMOde tulevik ja arenguvõimalused muutumas kuid innovaatilises ümbritsevas keskkonnas ja milline on DMO poolt pakutav kasu ja tegevuste tulemuslikkus omavalitsustele, ettevõtjatele ja kogukonnale.

Turismisihtkoht kui füüsiline ruum on kogu külastajateekonna vältel tajutav ühtsena koos toodete, teenuste ja elamustega ning ei sõltu administratiivsetest ega poliitilistest piiridest. Oluline on eristumine, unikaalsus ja identiteedi tajumine. Turismi arendus- ja turundustegevusi peab koordineerima, kuna vastasel juhul toimuvad muutused ei pruugi olla ettevõtlusele ja kogukonnale sobivas suunas. DMO edukus ja sihtkoha edukus ning konkurentsivõime on tugevas sõltuvuses. Tulenevalt sihtkoha tüübist, suurusest, arenguetappidest ja neid mõjutavatest teguritest saab määratleda DMO rolli ja eesmärgi, funktsioonid, tegevusstrateegia ja selleks sobiva finantsmudeli.

DMO arengut ja tulemuslikkust kujundavad mitmed osapooled. Lähtudes teooriast sõltutakse nii tegevuste kui rahastuse osas omavalitsuste poliitilisest mõjuvõimust ja jätkusuutlikkuse tagamiseks peab nii tegevus- kui finantseerimismudeleid mitmekesistama. Ükski sihtkoht ega DMO ei saa olla edukas ilma ettevõtjaid kaasamata ja üleminek kõigile suunatud traditsioonilisest „kogukondlikust“ mudelist ettevõtjatele suunatud strateegilisele ärimudelile on tulevikuperspektiivi võimaluseks. Oluline on ümbritseva keskkonna muutuste, turismimajanduse trendide ja suundumuste integreerimine DMO tegevusmodelitesse. Juhtkonna ja tegevmeeskonna kompetents peavad olema vastavuses sihtkoha eesmärkide saavutamiseks vajaminevate tegevuste profiiliga ja oluline on orienteeritus tulemustele mitte tegevustele.

Lõputöö eesmärk oli teha ettepanekuid Eesti DMOde arenguvõimaluste ja tegevusmodelite planeerimiseks. Täitmaks eesmärki, viidi läbi kaks kvalitatiivset uuringut. Esimene uuring tehti intervjuu meetodil kaheksa Eesti DMO ja RTO esindajaga saamaks vastused uurimisküsimusele, et missugused on Eesti DMOde rollid, mõjutegurid ja arenguvõimalused turismipiirkonna arendamisel ja turundamisel. Uuriti nende nägemust organisatsioonide eesmärkidest, funktsioonidest ja tegevusmodelitest. DMOde sihipärane valim ja RTOde kõikne valim kattis kõiki Eesti turismiregioone.

Teise, fookusgrupimeetodil tehtud uuringu valimi moodustasid TAK meeskond ja kolme Eesti omavalitsuse esindajad. Eesmärgiks oli saada vastuseid uurimisküsimusele, et millised on Eesti DMOde tähtsama partneri ja omavalitsuste kui rahastajate ootused DMOde ja RTOde tegevustele, tegevusmodelitele ja koostööle. Uuringud viidi läbi perioodil 01.-10.03.2018. Uuringu teemad kategoriseeriti deduktiivsel meetodil ja küsimused koostati lähtudes teooriast. Andmeanalüüsi meetodiks oli sisuanalüüs.

Uuringust selgus, et vajadus RTOde järele Eesti turismimudelil on kadunud, kuna regioonid ei moodusta külastaja teekonnast lähtuvat tervikut. TAK koostööpartneriteks tulevikus oleksid pigem tugevad tõmbesihdkohad ja kultuuri- ning looduspriirkonnad. Samas aga on vajadus tegeleda ka regionaalse koostöö ning väliturundusega. Vastamaks omavalitsuste ja ka TAK ootustele, peavad DMOd oma tegevused ja funktsioonid fookustama, muutuma 1-3 inimese organisatsioonist usaldusväärseks ja kompetentseks sihtkoha juhtimisorganisatsiooniks ning initsieerima ka turismiinvesteeringute algatusi. Omavalitsuste jätkusuutliku rahastuse aluseks on turismi mõju ja DMO tegevuste tulemuslikkuse mõõdetavus.

Sihtkoha olemuse ehk „DNA“ ja brändi loomine, strateegiline eesmärkide planeerimine, koostöö ja investeeringute initsieerimine, tootearendus, kvaliteedikontroll ning siseturule suunatud turundustegevused peaksid jääma kohaliku DMO tasandile. Nähakse vajadust parema koostöö järgi kohaliku kogukonnaga, nende kaasamine siseturundusse ja ka teadlikkuse tõstmine turismi positiivsest mõjust on üks tuleviku arenguvõimalusi.

Turunduses on veel valdavaks „messipõhine“ mõtteviis, kuid nähakse vajadust suurendada siseturunduse ja digitaalmeedia osakaalu. Lisaks turundusele peeti eristuvale sihtkoha brändile toetuva kvaliteetse ja omanäolise sihtkohatoote arendamist oluliseks

arengusuunaks. Liikmemaksupõhine finantseerimismudel ei tööta, peaks toimuma üleminek ettevõtjate põhisele ärimudelile kus nn „alt-üles“ vajaduspõhine tegevus- ja ka rahastamismudel survestab kohalikku omavalitsust panustama ning vähendab poliitilist mõjuvõimu DMO tegevustele.

DMO juhtstruktuurides turismi- ja juhtimisalase kompetentsi, töötajate profiil peab lähtuma sihtkoha arengu eesmärkidest ja organisatsiooni strateegiast, nõukogudesse või tegevuste aruteludesse võiks tulevikus kaasata turismisektori väliseid eksperte. Kõige aluseks on aga juhendumine mitmeaastastest kokkulepitud tegevusstrateegiast ja tulevikku vaatavatest trendidest ja uuringutest. Turismiuuringute ja analüütika viimine uuele tasemele on Turismiarenduskeskuse roll.

Teooria ja uuringu põhjal soovitati RTO funktsioone viia teistesse struktuuridesse (TAK, MAK, OV või regionaalne ettevõtjate klaster), DMOd tegevusi ja funktsioone fookustades asendada turunduse „messipõhine“ mõtteviis digitaalse- ja sisuturundusega ja tegeleda rohkem sihtkoha eristuva tootearenduse, kvaliteedi ja tagasisidesüsteemi koordineerimisega. Lisaks tehti ettepanek luua ühtne mõõdiküsteem, et keskenduda tegevustest aruandmise asemel nii turismimajanduse üldise mõju kui ka DMO tulemuslikkuse hindamisele.

Jätkusuutliku finantsmudelina tuleb kaaluda liikmemaksupõhiselt MTÜ või SA vormilt üleminekut OV struktuuri ja/või ettevõtjate algatusel nende vajadusepõhise turismiklastri loomist. Juhtstruktuurides soovitati tõsta turismi- ja juhtimisalast kompetentsi, töötajate valikul lähtuda sihtkoha arengu eesmärkidest ja organisatsiooni strateegiast ja kaasata DMO tegevustesse turismisektori väliseid partnereid ja eksperte (näiteks tehnoloogia-, finants- või turundussektorist). Kõige aluseks on aga juhendumine pikaajalisest kokkulepitud tegevusstrateegiast ning turismi tulevikutrendidest ja uuringutest.

Lõputöö eesmärk täideti. Lisaks TAK meeskonnale ja Eesti DMOde või RTOde juhtidele võivad järeldused ja ettepanekud tulevikuperspektiivis olla kasulikud ka omavalitsustele ning teistele turismiasjalistele. Järgneva uuringu teemaks soovib autor uurida sihtkoha ettevõtjate nägemust DMO funktsioonidest ja finantsmudelist, samuti millised on nende probleemid, ootused ning valmidus rahaliselt panustada turismisihtkoha ettevõtjate klastri loomisesse.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Adeyinka-Ojoa, S. F., Khoo-Lattimorea, C., & Naira, V. (2014). A framework for rural tourism destination management and marketing organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 144, lk 151-163. 5th Asia Euro Conference 2014.
- Allen, M. (2017). *The Sage Encyclopedia of Communication Research Methods* (Kd-d 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Almeida, A., & Garrod, B. (2016). A CATREG model of destination choice for a mature Island destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1-9, <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.11.005>
- Amadeus. (2017). *Defining the future of travel through intelligence*. Retrieved from [http://www.amadeus.com/documents/travel-intelligence/TI-DMO-smart-decisions-for-smart-destinations-using-big-data\\_WhitePaper.pdf](http://www.amadeus.com/documents/travel-intelligence/TI-DMO-smart-decisions-for-smart-destinations-using-big-data_WhitePaper.pdf)
- Bauer-Krösbacher, C., Okorokoff, D., Tischler, S., & Kraushofer, S. (2014). *Measuring Economic, Ecological and other Effects of Gardens and Parks*. Retrieved from [http://www.hybridparks.eu/wp-content/uploads/Hybrid-Parks\\_Report\\_final.pdf](http://www.hybridparks.eu/wp-content/uploads/Hybrid-Parks_Report_final.pdf)
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlusOpen*, 2, 8-14, <http://dx.doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2014). Getting the cash-cow directors on board — An alternative view on financing DMOs. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 213-220. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.10.001>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403– 417. <https://doi.org/10.1177/0047287513506298>
- Borzyszkowski, J. (2015). The Past, Present and Future of Destination Management

- Organizations (DMO) – The Example of National Tourism Organizations (NTO). *Proceedings of the 9Th International Management Conference "Management and Innovation for Competitive Advantage"*, Bucharest.
- Costa, J., Montenegro, M., & Gomes, J. (2016). Global trends challenging tourism organisations and destinations today: What are the likely solutions? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6), 716-719. <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2016-0057>
- Cuyppers, F. (2017). *The End of Tourism as We Know it*. Baltic Sea Tourism Forum. Retrieved from [bst.tmv.de/fileadmin/media/2017/2017\\_Praesis/10\\_BSTF\\_Frank\\_Cuyppers.pdf](http://bst.tmv.de/fileadmin/media/2017/2017_Praesis/10_BSTF_Frank_Cuyppers.pdf)
- Destination Think! (2016). *Leading your destination into the future. 4 Critical Trends Addressed by Destination Marketing Leaders*. Retrieved from <https://destinationthink.com/essential-reading-for-destination-marketers/>
- Destinations International. (2017, July). *A Strategic Road Map for the Next Generation of Global Destination Organizations. 2017 Futures Study Update*. Retrieved from <https://destinationsinternational.org/library>
- Domínguez-Gómez, J. A., & González-Gómez, T. (2017). Analysing stakeholders perceptions of golf-course-based tourism: A proposal for developing sustainable tourism projects. *Tourism Management*, 63, 135-143, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.015>
- Elbe, J., & Emmoth, A. (2014). The use of rhetoric in legitimation strategies when mobilizing destination stakeholders. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3 (4), 210-217. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.08.001>
- European Commission. (2016, March 15). *The European Tourism Indicator System ETIS toolkit for sustainable destination management*. Retrieved from <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/21749>
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. Retrieved from <https://books.google.ee>
- Gajdošíková, Z., Gajdošíka, T., Kučerová, J., & Magátová, I. (2016). Reengineering of tourism organization structure: The case of Slovakia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (230), 405-412.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.051>

- Gilmore, A. (2017). Quality and Quantity in Tourism. *Journal of Hotel & Business Management*, 6 (1), 1-3. DOI: 10.4172/2169-0286.1000164
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268- 290. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- Henderson, J. C. (2016). Destination Development: Trends in Japan's Inbound Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 19(1), 89-98. <https://doi.org/10.1002/jtr.2088>
- Jørgensen, M. T. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(5), 624-635, <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209152>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Tartu Ülikool. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Loetud aadressil <https://sisu.ut.ee/samm/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kladoua, S., & Mavraganib, E. (2015). Assessing destination image: An online marketing approach and the case of TripAdvisor. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 187-193. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.003>
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination. A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 46-49. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.11.003>
- Lew, A. A., & Cheer, J. M. (2017). *Tourism Resilience and Adaptation to Environmental Change*. Routledge.
- Line, N. D., & Wang, Y. (2017). Market-Oriented Destination Marketing: An Operationalization. *Journal of Travel Research*, 56(1), 122-135. <https://doi.org/10.1177/0047287515622288>
- Liu, C.-R., Wang, Y.-C., Huang, W.-S., & Chend, S.-P. (2017). Destination fascination:



- Conceptualization and scale development. *Tourism Management*, 63, 255-267.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.023>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Riigiteataja*. Eesti Riiklik turismiarenduskava 2014-2020. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/3191/1201/3015/lisa.pdf>
- Manhasa, P. S., Manraib, L. A., & Manraib, A. K. (2016). Role of tourist destination development in building its brand image: A conceptual model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 21(40), 25-29.  
<https://doi.org/10.1016/j.jefas.2016.01.001>
- Mason, P. (2008). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Oxford: Elsevier.
- MTÜ Lääne-Eesti Turism. (2013). *Mittetulundusühingu Lääne-Eesti Turism Põhikiri*. Loetud aadressil [https://www.westestonia.ee/uploads/media/MTUE\\_Laeaeene-Eesti\\_Turism\\_pohikiri\\_2013.pdf](https://www.westestonia.ee/uploads/media/MTUE_Laeaeene-Eesti_Turism_pohikiri_2013.pdf)
- Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43-53.  
[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00080-1)
- Mutso, T. (2017). *Turismiarenduskeskuse tegevustest*. EAS Turismiarenduskeskus.
- Mutso, T. (2018). *Turismirekord 2017*. Loetud aadressil [https://static2.visitestonia.com/docs/3195268\\_turismirekord-2017.pdf](https://static2.visitestonia.com/docs/3195268_turismirekord-2017.pdf)
- Negrusa, A. L., & Coros, M. M. (2016). Destination Management Organizations (DMOs) Roles and Performance—Literature Review. *The 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016*. Romania. Retrieved from [http://www.digilibmuscel.ro/wp-content/uploads/2017/11/4\\_5\\_Destination-management-organiyation-s-Dmos-roles-and-performance\\_Literature-review.pdf](http://www.digilibmuscel.ro/wp-content/uploads/2017/11/4_5_Destination-management-organiyation-s-Dmos-roles-and-performance_Literature-review.pdf)
- Oliver, P. (2010). Understanding the research process. *Data collection methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- O' Reilly, K. (2009). Inductive and deductive. In *Sage key Concepts: Key concepts in ethnography*, pp 104-109. London: SAGE Publications Ltd.  
doi:10.4135/9781446268308.
- Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions.

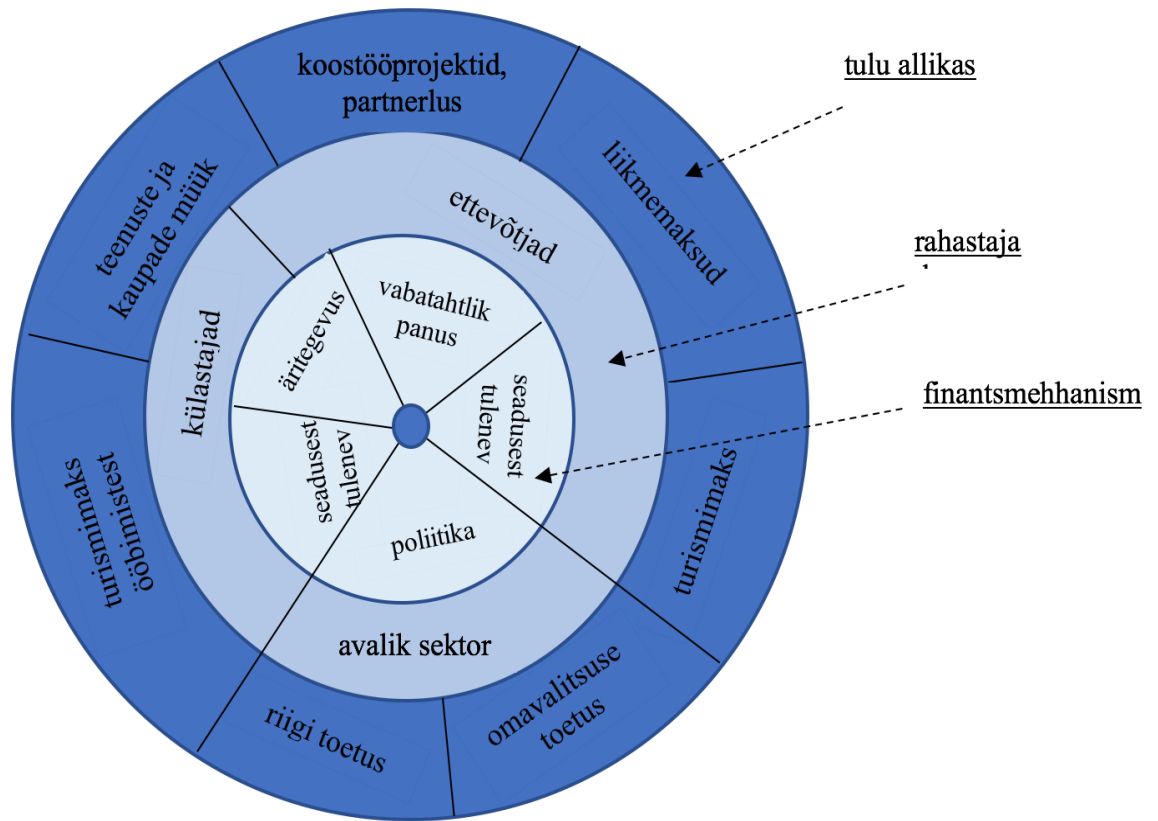
- Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.12.001>
- Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). "Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations?". *Tourism Review*, 69(1), 1-9.  
<https://doi.org/10.1108/TR-09-2013-0053>
- Pechlaner, H., Volgger, M., & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(2), 151-168. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>
- Pike, S. (2016). *Destination Marketing Essentials* (Second Edition tr.). London, New York: Routledge.
- Pike, S. (2016). Destination Marketing Organizations – Research opportunities in an era of uncertainty. *Abstract of keynote speech. 6th International Conference on Tourism. International Association for Tourism Policy (IATOUR)*. Naples: IATOUR. Retrieved from <https://eprints.qut.edu.au/96000/1/Pike%20-%20ePrints%20Abstract.pdf>
- Pike, S., & Ives, C. (2017). The restructuring of New Zealand's Regional Tourism Organisations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1-3.  
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.11.005>
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>
- Pikkemaat, B., Mike, P., & Chan, C.-S. (2018). Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community model destination. *Tourism Management Perspectives*, 25, 53-63, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.004>
- Puhka Eestis*. (s.a). Turismiprofessionaalile. Loetud aadressil <https://www.puhkaeestis.ee/et/turismiprofessionaalile>
- Riigikontroll. (30. november 2017. a.). Riigi ülesannete rahastamine Euroopa Liidu toetustest. Loetud aadressil [http://www.riigikontroll.ee/Portals/0/Upload/ELi%20raha%20audtit\\_30.11.2017\\_LOPP.pdf](http://www.riigikontroll.ee/Portals/0/Upload/ELi%20raha%20audtit_30.11.2017_LOPP.pdf)

- SA Lõuna-Eesti Turism. (2017). *Dokumendid*. Loetud aadressil <http://www.lounaesti.ee/index.php/sihtasutus/dokumendid>
- SA Põhja-Eesti Turism. (2017). Sihtasutuse dokumendid. Loetud aadressil <http://www.northeastonia.ee/sa-dokumendid/>
- Sainaghia, R., & Baggio, R. (2017). Complexity traits and dynamics of tourism destinations. *Tourism Management*, 63, 368-382. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.07.004>
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155 <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>
- Srihadia, T. F., Hartoyob, Sukandarb, D., & Soehadic, A. W. (2016). Segmentation of the tourism market for Jakarta: Classification of foreign visitors' lifestyle typologies. *Tourism Management Perspectives* (19A), 32-39. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.005>
- Zavattaro, S. M., & Adams, F. G. (2016). Bridging the gap: An exploration of how DMO managers use education to overcome challenges. *Urban Studies Journal Limited*, Vol. 53(4), 669–688. <https://doi.org/10.1177/0042098014568069>
- Zavattaro, S. M., & Daspit, J. J. (2016). A grounded theoretical approach to understanding innovation in destination marketing organizations. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 22(4) (111), 349–364. <https://doi.org/10.1177/1356766715623826>
- The Place Brand Observer*. (2017, August 22). Destination Marketing Explained: Meaning, Trends and Challenges. Retrieved from <https://placebrandobserver.com/destination-marketing-explained/>
- UNWTO. (2016). *Report of the Committee on Tourism and Competitiveness*. Retrieved from <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/generalprogrammeofworkdmgt.pdf>
- Varghese, B. (2013). Intervention of destination management organization's in tourist destinations for branding image building and competitiveness - a conducive model for Karnataka. *Journal of Investment and Management*, 2(3), 50–56. doi: 10.11648/j.jim.20130203.13

- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Wight, A. C. (2013). Identifying best practice in national tourism organisations: Lessons for the United Kingdom. *Journal of Vacation Marketing*, 19(2), 133-148. <https://doi.org/10.1177/1356766712463717>
- World Tourism Organization. (2017). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO
- Yuan, Y.-L., & Ho, C.-I. (2015). Rethinking the Destination Marketing Organization Management in the Big Data Era. *Proceedings of the ASE Big Data & Social Informatics*, pp. 1-5.

## LISAD

Lisa 1. DMO tuluallikad ja finantsmehhanism.

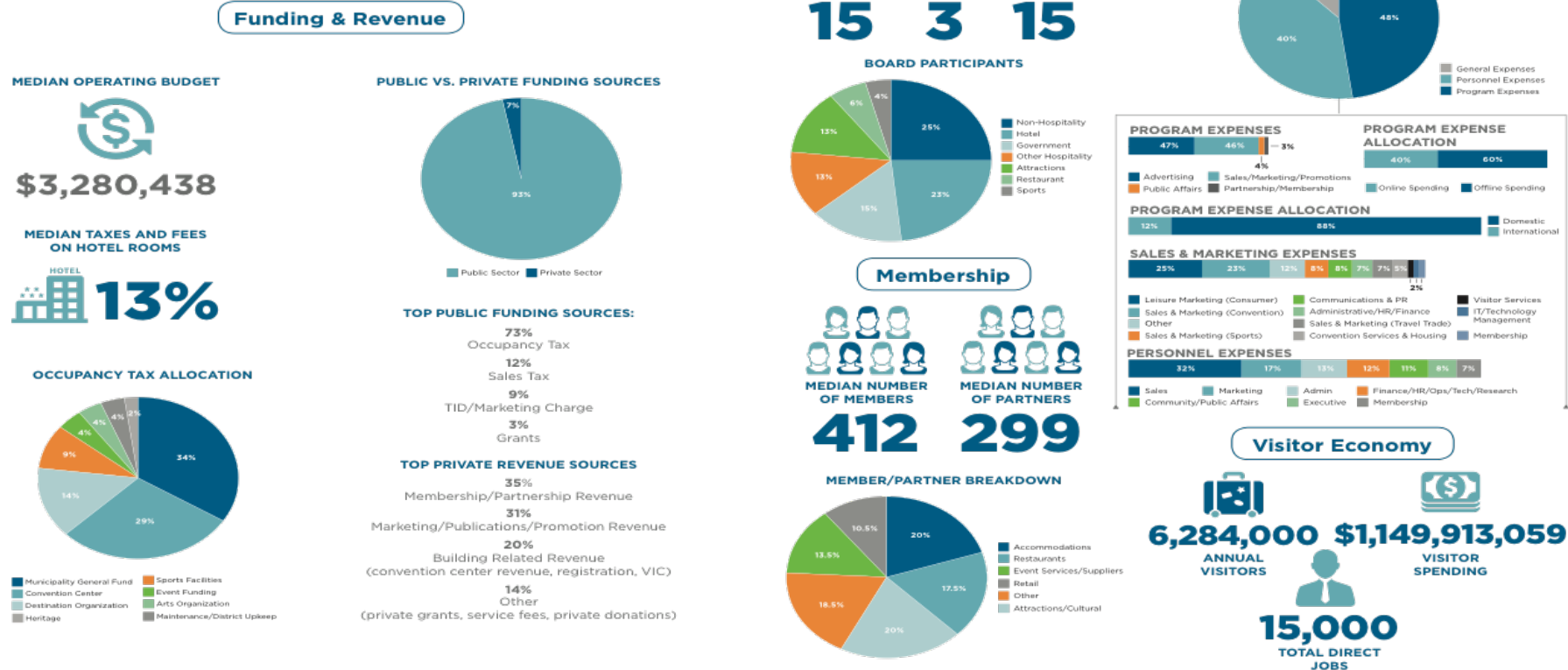


Allikas: Beritelli ja Laesser (2014, lk 214); Cuypers, (2017, lk 48)

## Lisa 2. DMOde organisatsiooniline ja finantsprofiil Maailmas 2017

The 2017 Organizational and Financial Profile Study is the most comprehensive benchmark study on destination organization structures and organizational practices in the destination marketing sector today.

The following content provides some key highlights at an industry-wide level. More detailed results are presented through an online platform at [destinationsinternational.org](http://destinationsinternational.org).



Allikas Destination International (2017)

### Lisa 3. Turismi mõju hindamise indikaatorid ja allikad

Majandusliku mõju indikaatorid	Allikad
Külastuste maht ja külastajate tüüp	Statistikaameti andmed Külastajate uuring
Ööbimiseta külastajate arv, kestvus	
Ööbimisega külastajate arv, sh ööde arv, ametlikes majutustes, läbi jagamismajanduse platvormide ning suvekorterites ööbijate arv, kestvus	
Külastajate otsesed kulutused (asukohapõhised tulud)	Raamatupidamis ja tegevusaruanded Külastajate uuring Testostud, Süvaintervjuud Statistilised andmed
Atraktsioonide külastajate arv, sissepääsude tasud	
Ostlemine ja jaekaubandus	
Majutuse, toitlustuse, aktiivsete tegevustega seotud kulutused	
Muud kulutused asukohas pakutavatele teenustele (üritused, oma toodang, käsitöö jms)	
Külastajate rahulolu sihtkoha külastuskogemusega	
Töötajate arv (sh turismimajanduses hõivatud kohalikud)	
Kohalikule omavalitsusele laekuv tulumaks	
Külastajate poolt tehtud kaudsed kulud	
Transpordile, majutusele, toitlustusele jne	
Muudele teenustele (apteegid, iluteenindus vms)	
Lisaväärtuse loomine sihtkohale	
Mitte-otseselt turismiga seotud ettevõtete arv piirkonnas, hõivatute arv	
Uute äriühingude loomine teistele piirkonna väikeettevõtetele tulenevalt turismiettevõttest (pesumajad, koristusteenused vms)	
Uute ettevõtete arv	
Maksudest laekuv tulu	
Asukoha väärtuse suurenemine	
Mõju kinnisvara hindadele	
Kinnisvara ostu-müügi pakkumiste suhe	
Ökoloogilise ja keskkonna mõju indikaatorid	
Eluslooduse bioloogiline mitmekesisus ja erinevate liikide elupaigad	
Aedade/parkide/rohealade rajamine	
Keskkonna, CO2, värske õhu, vee kvaliteet, reostus, energia säästlikkus jne	Statistikaameti andmed Tegevusaruanded OV vms registrite andmed Meditiinilised uuringud
Sotsiaal-kultuurilise mõju indikaatorid	
Kasu kogukonnale	
Avalikus ruumi suurus, kasutajate arv	
Kuritegevus ja vandalism piirkonnas	
Kasu loodus- ja kultuuripärandile, taastatavate objektide ja kaitsealuste liikide arv	
Kasu tervisele	
Stressi taseme muutus enne/pärast külastust	
Spordi tegemise võimaluste arv piirkonnas	
Kasu haridusele	
Turismihariduslikes programmides/koolides osalejate arv	
Üldine mõju sihtkohale, maine ja tuntuse kasv	
Elanikkonna kasv, sündimuse kasv	

Allikas: Autori koostatud Bauer-Krösbacher jt. (2014, lk 67) põhjal

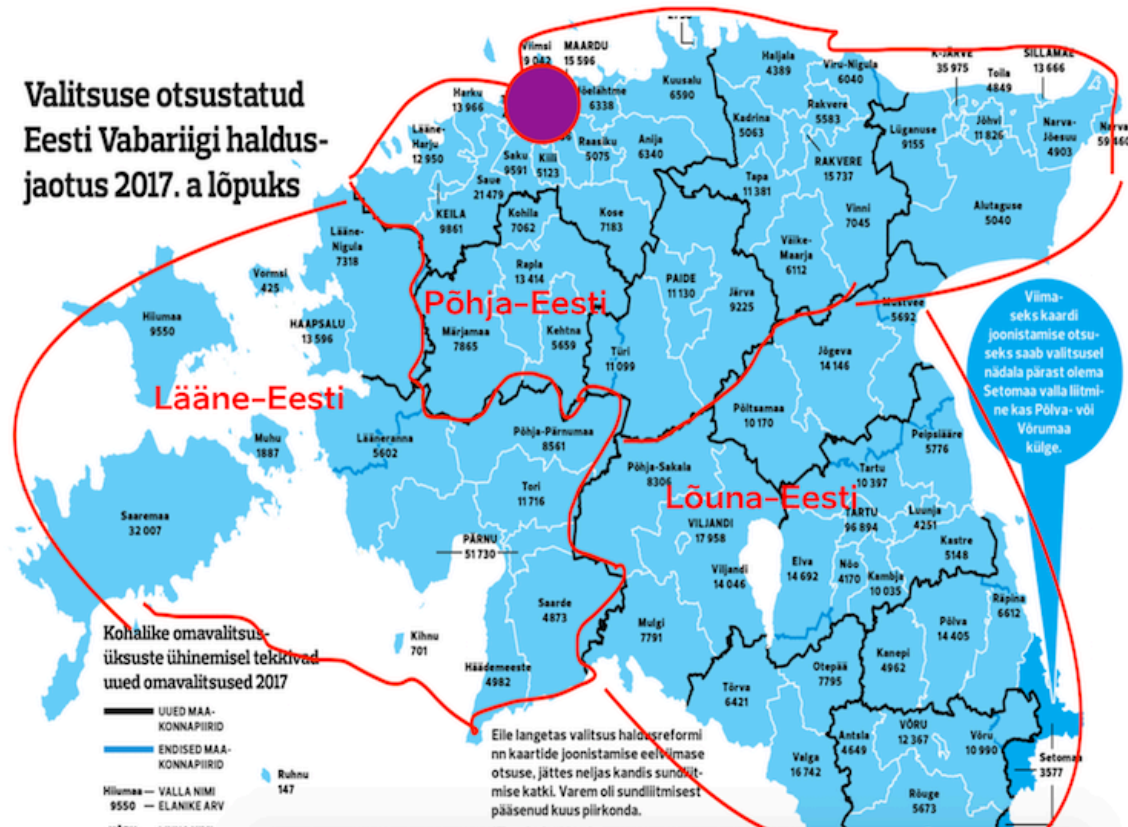
#### Lisa 4. Sihtkoha ja DMO traditsiooniline vaade ja uued paradigmad

	Traditsiooniline lähenemine	Uus SBA põhine lähenemine
<b>Turismisihtkoht</b>		
Põhialused	Üks piiritletud geograafiline või poliitiline ala	Mitmed erinevad SBAd, osaliselt kattuvad äripiirkonnad
Turud, turundus	Erinevad turud sõltuvalt segmenteerimisest	1-2 turgu SBA kohta, olenevalt külastajavoogudest
Kuvand, bränd	Reeglina üks sihtkoha bränd	Igal SBA oma identiteet, kuvand
Strateegiline planeerimine ja uuringud	Sihtkoht kui üks statistiline objekt ja uuringute piirkond	Erinevad tasandid, konkurentsipositsioonid ja elutsükli etapid
Institutsionaalne seotus	Kõik kõigega seotud, muretsuvad kõige eest, tegeletakse kõigega, laialivalgus	Tulenevalt SBAst on osalised piirneva avaliku sektori ja erasektori esindajad
<b>DMO</b>		
Põhialused	Suunatud kõikidele turismiasjalisetele, sh ettevõtetele, avalikule sektorile ja külastajatele	Pakub kokkulepitut tegevusi ja loob kasu ja väärtust vaid valitud äripiirkondade omavalitsustele ja ettevõtjatele valitud teemal, sh külastajale
Eesmärgid ja tegevused	Üldised ja laialivalguvad, tulenevad sõltuvalt hetkelistest finantsvõimalustest	Kokkulepitud konkreetsed mõõdetavad tegevused ja volitused sõltuvalt SBAst
Vajaminevad kompetentsid	Palju erinevaid kompetentse alates IKT, turundus, meedia, arendus jne	Protsesse toetavad oskused ja kompetentsid tulenevalt SBA vajadustest
Finantsstruktuur	Üks suur ühine eelarve kõige jaoks	Tegevus- ehk paketipõhine, finantseeritud seotud osapoolte poolt
Kohanemisvõime	Peab pidevalt ümber kohanema	Teatud perioodiks kohandatud vastavalt vajadustele
Mõõdikud ja tulemuslikkus	Üldised sihtkoha mõõdikud, külastajate arvud	Konkreetsed piirkonna ja ettevõtjate kasu, konkreetsete tegevuste tulemused, ettevõtjate tulu ja kasum paremini mõõdetavad

Allikas: Autori koostatud Beritelli, Bieger & Laesser, 2014, lk 415 põhjal.



## Lisa 5. Eesti turismiregioonid



Allikas: Autori koostatud Paluots, A. graafika põhjal, Postimees 06. 07. 2017

**Lisa 6. Esimese uuringu valim seisuga 01.02.2018**

Nr	Nimi	Organisatsiooni või sihtkoha veebileht
	<b>Lääne-Eesti regioon</b>	
1	MTÜ Lääne-Eesti Turism (RTO)	www.westestonia.ee
2	MTÜ Terra Maritima	
3	MTÜ Läänemaa Turism	www.visithaapsalu.com
4	MTÜ Hiiumaa Turismiliit	www.hiiumaaturismiliit.ee
5	SA Hiiumaa Arenduskeskus	www.tuuru.edu.ee
6	SA Pärnumaa Turism	www.visitparnu.com
7	Pärnu linnavalitsuse arenguteenistus	www.parnu.ee
8	MTÜ Pärnu Lahe Partnerluskogu/Romantiline Rannatee	www.plp.ee
9	Kihnu Vallavalitsus	www.kihnu.ee
10	Soomaa Turism MTÜ	visitsoomaa.com
11	SA Saaremaa Turism	www.saaremaatourism.ee
12	MTÜ VisitSaaremaa	http://www.visitsaaremaa.ee/
	<b>Põhja-Eesti regioon</b>	
13	SA Põhja-Eesti Turism (RTO)	www.northeastonia.eu/
14	Tallinna Ettevõtlusamet	www.tallinn.ee
15	SA Harju Ettevõtlus- ja Arenduskeskus	www.heak.ee
16	SA Järvamaa Arenduskeskus	jarva.kovtp.ee/ulldinfo
17	Narva linna Arenduse ja Õkonoomika Amet	www.narva.ee
18	SA Raplamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskus	www.raek.ee
19	SA Ida-Viru Ettevõtluskeskus (Ida-Viru turismiklaster)	www.ivek.ee
20	Rannarahva Koda MTÜ	www.visitviimsi.com
	<b>Lõuna-Eesti regioon</b>	
21	SA Lõuna-Eesti Turism (RTO)	www.lounaeesti.ee
22	MTÜ Sibulatee	www.sibulatee.ee
23	SA Valgamaa Arenguagentuur	www.arenguagentuur.ee
24	SA Viljandimaa Arenduskeskus	arenduskeskus.viljandimaa.ee
25	MTÜ Mulgi Kultuuri Instituut	mulgimaa.ee/turism/
26	SA Jõgevamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskus	www.jaek.ee
27	SA Tartumaa Turism	www.visittartu.com
28	SA Põlvamaa Arenduskeskus	www.polvamaa.ee/pak
29	MTÜ Postitee	www.postitee.ee
30	MTÜ Peipsimaa Turism	visitpeipsi.com/professionaalidele/mtu-peipsimaa-turismist/
31	MTÜ Setomaa Turism	www.visitsetomaa.ee/setomaast-setodest
32	SA Võrumaa Arenguagentuur	www.vorumaa.ee

Allikas: autori koostatud K. Jors (01.03.2018) suulise vestluse põhjal

### Lisa 7. Uuringute teemad, küsimused ja allikad

Teemad/kategooriad	Intervjuu küsimused DMO esindajatele	Fookusrühma intervjuu küsimused	Allikad
Turismi sihtkoht	Mis on teie jaoks turismi sihtkoht, selle olemus, määratlus?		UNWTO (2016, lk 13); Laesser ja Beritelli (2013, lk 48)
	Kas Eesti jagamine kolmeks turismiregiooniks + Tallinn on pärast 2017. aasta haldusreformi õigustatud või on näha vajadust ümberjagamiseks? Kui jah, siis kuidas, mis alustel? Kui ei, siis miks?		
	Millised sihtkohad Eestis on Teie arvates hetkel stabiilsed, arenguetapis või pigem allakäigu või uuenemise sammus, mis on selle tekke põhjused? (eelneb Butleri mudeli tutvustus)		Butler 1980, viidatud Mason, 2008, lk 31 vahendusel
	Kas Teie arvates on DMO edukus, kompetentsid ja oskused ning sihtkoha edukus ja konkurentsivõime omavahel seotud ja mõjutavad üksteist? Kui jah, siis kuidas?		Almeida ja Garrod (2016, lk 7); Pechlaner jt. (2012, lk 151)
	Millised on hetkel Teie sihtkoha suurimad väljakutsed? Viimase aja õnnestumised? Tugevused ja nõrkused?	Millised on üldiselt sihtkohtade suurimad väljakutsed? Viimase aja õnnestumised? Tugevused ja nõrkused?	Jørgensen (2017, lk 625-627); Borzyszkowski (2015, lk 60); Destinations International (2017, lk 16)
DMO tegevused ja funktsioonid	Millised on Teie DMO/RTO funktsioonid, põhilised tegevused, eesmärgid praegu, tuleviku nägemus?	Miks on vaja RTOsid ja DMOsid, nende eesmärk ja funktsioonid riigi ja OV jaoks?	Wight (2013, lk 146); Pearce (2015, lk 1-4); Pike ja Ives (2017, lk 1); Pike (2016, lk 115); Volgger ja Pechlaner (2014, lk 68); UNWTO (2016, lk 13)
	Kas DMOd peaksid olema eraldi iseseisvad organisatsioonid? Milliste teiste organisatsioonide struktuuri nad võiksid sobitada, kuuluda? Põhjendage.		Wight (2013, lk 146); Gajdošíková jt. (2016, lk 409) mudel
	Hinnake Eestis üldiselt turismiga tegelevate erinevate organisatsioonide hulka? Kas toimub dubleerivad tegevusi ja valitseb konkurents?		Jørgensen (2017, lk 625-627); Borzyszkowski (2015, lk 60); Destinations International (2017, lk 16)

## Lisa 7. järg

Teemad/kategooriad	Intervjuu küsimused DMO esindajatele	Fookusrühma intervjuu küsimused	Allikad
DMO ja sihtkoha juhtimine	Milline või millise sihtkoha juhtimisstruktuur töötab Teie meelest Eestis hetkel kõige efektiivsemalt (selgitatakse vajadusel DMO kui juhtiv organ, ettevõtjate võrgustik/klaster, DMO kui lihtsalt haldusüksus)?		Provan ja Kenis (viidatud Beaumont & Dredge, 2010, lk 11 vahendusel)
	Milline on DMO/RTO juhatuse või nõukogu struktuur, koosseis, nende roll ja panus DMO juhtimisse?	Milline peaks olema DMO juhatuste või nõukogu koosseis, panus, ülesanded, funktsioonid?	Destinations International (2017, lk 16)
	Millised on DMO juhi kompetentsid? Turismialase erihariduse vajalikkus?		Pechlaner jt. (2014, lk 5)
	Kuidas hindate RTO/DMO kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed ressursse (eelarve, tööjõud, valdkondlik pädevus, koostöö? Kompetentsi puudused?		Pechlaner jt. (2014, lk 1); Beritelli ja Laesser (2014, p. 214); Laesser ja Beritelli (2013, lk 48); UNWTO (2016, p. 13)
	Kas organisatsioonil on arenguplaan?		Zavattaro ja Adams (2016, lk 680)
	Kas ja kuidas poliitiline mõjuvõim ja otsused mõjutavad nii TAK kui DMOde juhtimist, tegevusi ja finantseerimist?		Sainaghia ja Baggio (2017, lk 369); Elbe ja Emmoth (2014, lk 211); Domínguez-Gómez ja González-Gómez (2017, lk 137)
Koostöö sihtkoha turismiasjalistega (vajadusel selgitus keda mõistetakse turismiasjalise all)	Kas DMO/RTO (ka TAK) peab olema suunatud kõigile turismiga seonduvatele osapooltele, kellele peaks kõige enam keskenduma?		Pikkemaat, Mike ja Chan (2018, lk 54)
	Kuidas te hindate ettevõtjate aktiivsust ja valmidust panustada DMO/RTO finantseerimisse ja tegevustesse? Kas kaasatus on piisav? Põhjendage.		Komppula (2014, lk 369)
	Kuidas on DMO tegevustega kursis kohalik kogukond?		Lew ja Cheer (2017, lk 5-6); Destinations International (2017, lk 16); Sainaghia ja Baggio (2017, lk 369)
	Teie arvamus TBID/SBA kontseptsioonist?		Beritelli jt. (2014, lk 409); Destination Think! (2017)

## Lisa 7. järg

Teemad/kategooriad	Intervjuu küsimused DMO esindajatele	Fookusrühma intervjuu küsimused	Allikad
DMO finantseerimine	Suhtumine turismimaksu? Selgitage oma arvamust.		Destinations International (2017, lk 16)
	RTO/DMO peamised tuluallikad ja finantseerimisskeem, proportsionaalne jaotus ja jätkusuutlikkus?	Milline on nägemus RTO ja DMO jätkusuutlikust finantseerimise skeemist tulevikus?	Beritelli ja Laesser (2014, lk 214); Pike ja Ives (2017, lk 2); Destinations International (2017); Cuypers (2017, lk 48)
	Milline on eelarve jaotus tegevuste, üldkulude ja personalikulude vahel?		Destination International viis 2017
	Kui suur on EU või Leader projektide osakaal RTO või DMO rahastuses ja nende kasu sihtkohale?	Kuidas hindate DMOde poolt initsieeritud/osalust EU või Leader projektides ja nende kasu sihtkohale?	
DMO arenguvõimalused	Millistes valdkondades oleks DMOdel kõige olulisem edasi areneda või muutuda?		Pikkemaat, Mike ja Chan (2018, lk 54)
	Millised on DMO eesmärged ja tegevusi takistavad tegurid?	Milliste piirangute, probleemide või tegevustega on TAK või OV seoses RTOde ja DMOdega pidanud tegelema?	(Jørgensen, 2017, lk 625-627) Borzyszkowski (2015, lk 60)
	Kuidas peaksid RTOd ja DMOd ennast positsioneerima suuremas turismikontekstis, milline võiks olla nende väärtuspakkumine?		(Jørgensen, 2017, lk 625-627) Borzyszkowski (2015, lk 60)
	RTO/DMO kui organisatsiooni pikk ja lühiajaline eesmärk?		(Jørgensen, 2017, lk 625-627) Borzyszkowski (2015, lk 60)
	Kas sihtkoha horisontaalne koostöö ehk sihtkoha sisemine turismijuhtimise struktuur ja võrgustik on Teie meelest piisav.		(Jørgensen, 2017, lk 625-627) Borzyszkowski (2015, lk 60) (Destinations International, 2017, lk 16):

## Lisa 8. Eesti DMOde ja RTOde funktsioonid

Funktsioon	Kirjeldus
turundus, kui esimene prioriteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peamine messide või muude kontaktüritustega seonduvad tegevused, „messi“ temaatika domineeriv;</li> <li>- lisaks turundamine sotsiaalmeedias, sihtkoha brändimine, kampaaniad, sihtkoha kodulehe haldamine, pressi- ja FAM-reiside korraldamine ja partnerlustegevused, trükiste tegemine;</li> </ul>
strateegiline planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sihtkoha turismi arengu- või turundusstrateegiate koordineerimine, osaletakse ka OV või teiste arendusorganisatsioonide arengukavade töögruppides;</li> <li>- organisatsiooni enda arengustrateegia olemasolu ühegi uuringus osalenud DMO ja RTO puhul ei tuvastatud;</li> </ul>
turismiinfo kogumine, korrastamine ja levitamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DMOd, kes vastutavad maakonna TIK või KÜK haldamise eest, kui ka teised uuringus osalenud, peavad kvaliteetset turismiinfot, sh riiklikku turismiportaali visitestonia.com, oluliseks, kuna see on aluseks turundustegevustele;</li> </ul>
projektide kirjutamine ja rahastuse taotlemine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- üldiselt väga oluline funktsioon, mis võimaldab tegevusi teha;</li> <li>- on ainult projektipõhiseid DMOsid, kuid ka neid, kes investeerimismehhanismi puudusel ei ole võimelised projekte haldama.</li> </ul>
ettevõtjate teavitust, koolitused ja teadlikkuse tõstmine sihtkohas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kõik DMOd ja RTOd korraldavad piirkonna või regiooni ettevõtjatele ja turismiasjalistele infopäevi, koolitusi, konverentse, õppereise;</li> <li>- parimate ettevõtjate tunnustamised, koostatakse infokirju;</li> </ul>
koostöö initsieerimine ja võrgustumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koostöö erinevate turismiasjaliste, organisatsioonide, omavalitsuste, erialaliitude, koolide ja ettevõtjatega turundus- või arendustegevuste raames;</li> <li>- probleemiks tihe koostöökoosolekute graafik, nõupidamised jäävad tihti vaid aruteludeks ning ei vii soovitud väljunditeni;</li> </ul>
turismitoodete arendamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tegeletakse kaudselt, rohkem läbi projektide või ettevõtjate koostööseminaride.</li> </ul>
sihtkoha sündmuste loomine ja koordineerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- madalhooaja sündmuste genereerimine ja ellu viimine on mõnede DMOde oluline funktsioon (talveõhtud Haapsalu vanalinnas, Saaremaa Wellfest, Pärnu Restoranide nädal jne).</li> </ul>
uuringud, statistika	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analüüsitakse Statistikaameti majutusstatistikat tehes neist sihtkoha põhised kokkuvõtted, mida edastatakse huvilistele;</li> <li>- lisaks töid 3 DMOd välja ka mobiilpositsioneeringu põhjal sihtkoha külastatavuse uuringu tellimise.</li> </ul>
organisatsiooni juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suur osakaal igapäevatöös: koosolekud, tegevus- ja projektaruannete, rahastustaotluste, tegevuste tutvustamiste ja esitluste ning personali, raamatupidamise, eelarvete ja tegevuskavade koostamisega seonduvatel tegevustel.</li> </ul>

## **SUMMARY**

### **DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR DESTINATION MARKETING AND MANAGEMENT ORGANIZATIONS: THE CASE OF ESTONIA**

Anneli Haabu

The sustainable development of any tourist destination, its management and marketing have to be purposeful and strategically planned. The Destination Management Organisations (DMOs) have the vital role in that process in order to create a common understanding about the essence of the destination, to influence the stakeholders to agree on development trends and on necessary functions, financing as well as action patterns.

In recent years the leading tourism developers of many countries have faced the problem which the future of DMOs in the new global economy might be. (Pike & Ives, 2017, p 1) Actual benefit and resultfulness of DMOs with smaller finance and human resources is becoming more and more topical. (Pike, 2016) The Estonian National Tourism Development Plan for 2014-2020 enacts that the strategic partnership with DMOs, their development and efficiency is vital for Estonian tourism politics. The development of entrepreneurship, supporting marketing activity, raising tourism awareness and visitor satisfaction can take place only in cooperation with competent DMOs.

The issue is what are the development opportunities for DMOs in the tourist destination and the aim of this thesis is to present proposals to Estonian DMOs how to plan their development opportunities and action patterns. The research questions are as follows:

- which are the roles, impact and development opportunities of Estonian DMOs;
- which are the visions of strategic partners for financing, action patterns and cooperation of Estonian DMOs.

Previous studies pointed out that a tourist destination as physical space is commonly

perceptible as a whole with-it products, services and experiences and is not dependable on administrative or political boundaries. Destination distinction, uniqueness and perception of identity are important. The success and competitiveness of the destination is strongly related with the success of a DMO. Depending on the destination type, size, development stages and the factors of influence one can determine the role and the aim, the function and the action strategy as well as the most suitable finance model for a DMO.

Recent evidence suggests that the resultfulness of DMOs are built up on cooperation of several partners. DMOs are dependable of local governments policy and for sustainable development DMOs actions and as well financing models have to vary. Destination or DMO can not be successful without involving entrepreneurs. Transition from traditional “community-based” model to strategic business model targeted to entrepreneurs is an future opportunity. The competence of DMOs leaders and team should correspond to the profile of the actions to achieve the aims of the destination. The changes of the new global economy, surrounding environment and tourist economy trends should be integrated into the models of DMO. It is essential to orientate towards results not towards actions.

To grant the aim, two qualitative studies were conducted. The first research data collected using the form of an interview with the representatives of eight Estonian DMOs and Regional Tourism Organisations (RTO). Study involved their visions about the aims of the organisations, functions, financing and action models. The sample covered targeted DMOs and all the RTOs in Estonian tourist regions. The second research data collected out on the focus group method to find out which were the hopes of the Estonian Tourist Board (ETB) and the local governments as important cooperation partners and financers of Estonian DMOs. The sample was formed from the team of the ETB and representatives of local governments. The studies were carried out during the period of March 1 to 10, 2018. The topics were categorised in a deductive method and the questions were formed on the bases of the theory. The data were normalised using the content analysis.

The study found out that the role of RTOs in the Estonian tourist model is not clear as from the point of a visitor’s view the regions do not form an entity. To correspond to the hopes of local governments and ETB, DMOs have to focus their activities and have to change from 1-3-person-organisations into a reliable and competent leading destination



organisation. The financial sustainability of local governments should be based on measurability of the tourism effect and the DMOs must be able to improve the experience and the value they bring. On membership fee-based finance model is out of the question.

Clearly defining a destination intrinsic character and creating brand on a true community identity, planning strategic goals, quality check, cooperation, initiating as well as marketing also product development and tourist investments should be issues for the local DMO. There is no knowledgeable cooperation with local community but involving locals into content marketing and raising their awareness about positive influence of tourism is one of the opportunities. In marketing there still prevails “fair-oriented” reasoning while proportion of content marketing and digital media is less noticeable.

This research has several applications. Firstly, there is need for leadership and tourism sector competence on DMOs management level and the profile of the employees must be based on the aims of the destination and organisation strategy. It is advisable to involve experts and partners out of the tourism sector in the discussions. Overall, the basis of DMO role is to be proceeding from a long-agreed strategy and the future-oriented trends and surveys. Taking tourism analysis to the new level should be the role of ETB. Another suggestion was to create a measurement system in order to shift focus from activity reports to the resultfulness of DMOs as well as the general effects of tourist economy.

It was advised to take RTO foreign marketing and regional cooperation functions to other structures (ETB, county development centres, local governments) and the co-partners of ETB should rather be strong destinations, culture and nature areas. DMOs have to deal more with digital and content marketing and with the local value-based product development, quality and feedback coordination. As a sustainable finance model, one has to consider a transition from membership-fee-based NGO and forming tourism departments on local government structure or entrepreneur-based tourism clusters. A transition to entrepreneur-based, i.e. bottom-up-management-based or demand-based activity and financing model would apply pressure on the local government to contribute and lessen the political authority on the activity of DMOs.

The aim of the thesis was accomplished. In addition to the ETB team and the leaders of

the Estonian DMOs or RTOs the conclusions and suggestion might be useful to local governments and to the other tourism stakeholders. Future research could focus on the functions and finance model of DMOs from destination entrepreneurs point of view, as well as about their readiness to contribute into the tourist destination entrepreneurs cluster.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anneli Haabu

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Turismi sihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused Eesti näitel, mille juhendaja on Tatjana Koor,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 16.05.2018